



# **Perehdytyssuunnitelma ja -opas Rinnekoti-Säätiön asumispalveluyksikölle**

Satu Saarinen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä</b> Satu Saarinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytysuunnitelma ja -opas Rinnekoti-Säätiön asumispalveluyksikölle	<b>Sivu- ja lii-tesivumäärä</b> 43 + 7
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda Rinnekoti-Säätiön itsenäisen kehitysvammaisten asumispalveluyksikön käyttöön toimiva ja yksikön tarpeita vastaava perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Asumisyksikössä ei ole ennestään käytössä yksikön tarpeita vastaavaa perehdytysuunnitelmaa tai perehdytysmateriaalia, joten tuotteille on toimeksiantajan puolelta todellinen tarve. Nykyistä organisaatiotasolla laadittua perehdytysuunnitelmaa ja yksikön omaa perehdytyskansiota ei ole juurikaan hyödynnetty perehdytyksen aikana, sillä ne koetaan epäkäytännöllisiksi.</p> <p>Organisaation perehdytysmateriaalina yksikössä on käytössä Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketti. Paketin päivitys ja muokkaus on rajattu toimeksiantajan pyynnöstä pois, jotta työ-määrä ei paisuisi liian suureksi ja resurssit voitaisiin keskittää yksikön omiin tarpeisiin. Valmistuva produkti on rajattu koskemaan ensisijaisesti uuden työntekijän perehdyttämistä.</p> <p>Produktin tavoite on vastata yksikön tarpeita ja olla helposti päivitettävissä. Perehdytysuunnitelman tavoite on selkeyttää perehdytyksen etenemistä ja vastuunjakoja sekä hyödyttää aidosti toimeksiantajaa, eli olla käyttökelpoinen. Perehdytysoppaan tavoite on tiivis sisältö, joka pitää sisällään haastatteluiden kautta esille nousseet uuden työntekijän kannalta oleelliset asiat. Oppaan ensisijaisena käyttäjänä nähdään uusi työntekijä ja suunnitelman ensisijaisina käyttäjinä perehdytyksen eri osapuolet.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyvän produktin laatimiseksi on tehty selvitys laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kerätyn primaarisen aineiston hankintamenetelmänä on käytetty haastattelua ja analysointimenetelmänä litterointia, kokonaisuuden läpikäymistä, jäsentelyä sekä tulkintaa. Haastatteluissa on haastateltu yksikön esimiestä, kahta perehdyttäjää ja kolme lähiaikoina perehdytettyä työntekijää. Opinnäytetyö on tuotettu abduktiivisen lähestymistavan eli teoriaa hyödyntävän tiedon tuottamistavan mukaisesti. Perehdyttämistä koskeva tietoperusta on koottu kotimaisista ja ulkomaisista alkuperäisistä lähteistä, jotka ovat olleet sekä kirjallisia että sähköisiä. Opinnäytetyö on aloitettu huhtikuussa 2015 ja julkaistu elokuussa 2015.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas vastaavat niille asetettuja tavoitteita. Perehdytysuunnitelma on onnistunut erityisesti niiltä osin, että siihen laadittu perehdytysmalli sekä ajallisesti loogisessa järjestyksessä etenevä perehdytyksen tarkistuslista selkeyttävät perehdytyksen etenemistä. Perehdytysopas on onnistunut erityisesti siten, että sisältää kaikki haastatteluiden kautta esille nousseet oleelliset asiat, mutta on kuitenkin tiivis. Tuotoksia on helppo päivittää, sillä ne on annettu toimeksiantajalle sähköisenä versiona. Opinnäytetyössä tehtyjä valintoja on perusteltu teoriaan ja haastattelutuloksiin viitaten. Valmistunut produkti on toimeksiantajan mielestä erittäin onnistunut.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, työnopetus, työyhteisöt, henkilöstöjohtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoitteet, rajaus ja merkitys toimeksiantajalle .....	1
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	2
2	Perehdyttäminen.....	4
2.1	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	5
2.2	Perehdyttämisen tärkeys ja tavoitteet .....	6
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu, roolit ja vastuut.....	9
2.4	Perehdytysuunnitelma .....	11
2.5	Perehdytysmateriaalit.....	13
3	Perehdyttämisen vaiheet .....	15
3.1	Ennen työn aloitusta.....	16
3.2	Ensimmäinen työpäivä .....	16
3.3	Työnopastus.....	17
3.4	Seuranta ja arviointi.....	19
4	Asumispalveluyksikön perehdytysuunnitelma ja -opas.....	21
4.1	Perehdyttämisen lähtötilanne toimeksiantajalla .....	21
4.2	Produktin tavoitteet.....	22
4.3	Produktin laatimisen kuvaus.....	24
4.4	Perehdytysoppaan laatiminen .....	31
4.5	Perehdytysuunnitelman laatiminen.....	35
5	Pohdinta.....	38
5.1	Johtopäätökset .....	39
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Taulukko 1. Esimerkki perehdytysuunnitelmasta .....	44
	Liite 2. Haastattelurunko .....	45
	Liite 3. Perehdytysoppaan sisällysluettelo .....	46
	Liite 4. Perehdytysuunnitelman raakaversio .....	47

# 1 Johdanto

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla uutta työntekijää tuetaan uuden työtehtävänsä alussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen sitouttaa ja lisää perehdytettävän työtehokkuutta. Perehdytettävän itsensä lisäksi hyvä perehdyttäminen hyödyttää myös esimiestä, perehdyttäjää ja koko työyhteisöä. Perehdytettävän organisaation kannalta hyvä perehdytys on myös taloudellisesti kannattavaa, sillä hyvin perehdytetty työntekijä tekee vähemmän virheitä ja oppii työnsä nopeammin. (Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2015; Österberg 2014, 115.)

Perehdytyksen tärkeydestä huolimatta se on yksi organisaatioiden laiminlyödyimmistä prosesseista (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Joskus perehdyttäminen toteutetaan huonosti tai se jää kokonaan tekemättä. Suurin syy perehdytyksen epäonnistumiselle on ajan puute. Ajan säästäminen perehdytysvaiheessa kostautuu organisaatiolle, sillä huono perehdytys on yhteydessä huonoon työsuoritukseen ja työyhteisöön sitoutumiseen. Pahimmillaan huono perehdytys ohjaa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa, jolloin uusi työntekijä on ollut yritykselle vain menoerä. (Dunn & Jasinski 2009, 115; Kupias & Peltola 2015.)

Työn tietoperusta muodostaa perehdyttämisestä loogisen kokonaisuuden, johon sisältyy perehdyttämisen tärkeys ja tavoitteet, perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö sekä perehdyttämisen eri roolit, vastuut ja vaiheet. Näiden lisäksi tietoperustassa käydään läpi perehdyttämisen sisältöä, perehdytys suunnitelmaa ja perehdytysmateriaaleja. Tietoperustassa perehdyttämisen kokonaisuus tähtää valmiiseen perehdyttämiseen, jossa työntekijä osaa tehdä työtään itsenäisesti.

## 1.1 Työn tavoitteet, raja- ja merkitys toimeksiantajalle

Rinne- ja Säätiö on erityisesti kehitysvammaisille sosiaali- ja terveyshuollon sekä opetus- ja koulutuksen palveluja tuottava yritys. RK-Asunnot ovat kehitysvammaisille tarkoitettuja Rinne- ja Säätiön omia asumispalveluyksiköitä. (Rinne- ja Säätiö 2015.) Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii yksi Rinne- ja Säätiön noin 30:stä erillisestä asumispalveluyksiköstä eli yksi RK-Asunto, jonka tarkempi identiteetti on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. Asumispalveluyksikköä tullaan tässä opinnäytetyössä kutsumaan yksiköksi selkeyden ja helppolukuisuuden vuoksi.

Tämän opinnäytetyön tavoite on luoda yksikön käyttöön toimiva ja yksikön tarpeita vastaava perehdytys suunnitelma ja –opas uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Toimeksiantaja on asettanut työlle tavoitteeksi yksinkertaisesti sen, että se vastaa yksikön

tarpeita. Oma tuotokselle asettamani tavoite on niiden helppo päivitettävyyys. Perehdytys-suunnitelmalle asettamani tavoitteet ovat käyttökelpoisuus, perehdytyksen etenemisen ja vastuunjakojen selkeyttäminen sekä toimeksiantajan aito hyödyttäminen. Perehdytysop-paalle asettamani tavoite on tiivis sisältö, joka pitää sisällään haastatteluiden kautta esille nousseet uuden työntekijän kannalta oleelliset asiat. Opas luodaan ensisijaisesti uu-den työntekijän käyttöön ja suunnitelma luodaan perehdytysprosessin eri osapuolten käyt-töön.

Toimeksiantajalla on työn aloitushetkellä käytössä Rinnekoti-Säätiön organisaatiossa systemaattisesti laadittu perehdytysuunnitelma sekä Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketti. Lisäksi yksiköllä on oma perehdytyskansio. Nykyinen perehdytysuunnitelma koetaan epäkäytännölliseksi eikä sen nähdä vastaavan yksikön tarpeita. Sitä onkin käytet-ty vasta perehdytyksen jälkeen tarkistuslistan omaisesti. Yksikön oma perehdytyskansio koostuu useasta erillisestä liitteestä, eikä sitä ole käytetty perehdytyksen aikana. Tämä vahvasti työelämälähtöinen opinnäytetyö on tehty paikkaamaan sitä ilmeistä vajetta, joka yksiköllä tällä hetkellä on perehdytysuunnitelman ja yksikön oman perehdytyksen tukima-teriaalin osalta. Toimeksiantaja ottaa valmistuvan tuotoksen käyttöön seuraavan perehdy-tyksen yhteydessä, joka ei ole vielä tekohetkellä selvillä.

Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketti sekä perehdytysuunnitelman liitteenä olevat pe-rehdytyksen arviointilomakkeet on koettu hyväksi, joten päivitys ja muokkaus on rajattu työstä pois toimeksiantajan pyynnöstä. Rajaukseen on päädytty siksi, ettei työmäärä pai-suisi liian suureksi ja voisin keskittää omat resurssini yksikön oman perehdytysuunnitel-man ja –oppaan laatimiseen. Produktin pääasiallisen käyttötarkoituksen kohderyhmä on rajattu koskemaan uusia työntekijöitä. Produkti on aloitettu huhtikuussa 2015 ja se valmis-tui elokuussa 2015.

## **1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai järjestämistä. Se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeis-tus tai opastus, kuten perehdyttämisopas, jonka toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirja, kansio tai vihko. Tärkeää tällaisessa opinnäytetyössä on käy-tännön toteutuksen ja tutkimusviestillisin keinoin toteutetun raportin yhdistyminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapaan kuuluu tutkimuksellinen selvitys, jonka voi tehdä tutkimuksellisia menetelmiä käyttäen. Menetelmiä käytetään tutkimuksellista opinnäytetyötä väljemmässä merkityksessä lähinnä yhtenä tiedonhankinnan apuvälineenä - kuitenkin samoin tiedon keräämisen keinoin. Saadun tiedon laatu pyritään turvaamaan käyttämällä vakiintuneita tutkimuskäytäntöjä, kuten teemahaastattelua. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57-58.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 25) painottavat sitä, että perehdyttämisen kehittäminen edellyttää lähtötilanteen perusteellista selvittämistä.

Kanasen (2014a, 16-17) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä toimii silloin, kun ilmiötä ei tunneta entuudestaan ja tavoitteena on ilmiöstä mahdollisimman kattavan ja hyvän kuvauksen saaminen sekä kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tein opinnäytetyön selvityksen laadullisten tutkimusmenetelmien avulla, koska en tuntenut yksikön perehdytysprosessia entuudestaan ja halusin saada mahdollisimman kattavan kuvan yksikön perehdyttämisen nykytilasta sekä produktiin kohdistuvista toiveista.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa primäärisiin ja sekundaarisiiin menetelmiin. Primäärisistä tiedonkeruumenetelmistä käytetyin on haastattelu. Haastattelua tarvitaan erityisesti silloin, kun muutoksen kohteena on ihmiset tai heidän toimintansa. (Kananen 2014a, 64; Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.) Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 25) toteavat, että haastattelu on hyvä keino perehdytyksen lähtötilanteen selvittämiseksi. Sekundäärisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset kirjalliset lähteet, jotka voivat olla tutkimusprosessin aikana haastattelun tai tutkimuspäiväkirjan avulla kerättyä aineistoa tai jo olemassa olevia ilmiöön liittyviä dokumentteja (Kananen 2014a, 64; Kananen 2014b, 97).

Tein selvityksen ensisijaisesti haastatteluiden avulla, sillä produktin tuotoksen kohteena ovat yksikön työntekijät. Lisäksi hyödynsin sekundaarisia tiedonkeruumenetelmiä lähtötilanteen kuvailemiseksi. Näitä olivat Rinnekoti-Säätiön verkkosivut ja vuosikertomus sekä yksikön nykyinen perehdytysuunnitelma ja perehdytyksen tukimateriaali. Hyödynsin produktia laatiessani myös tutkimusprosessin aikana laadittua tutkimuspäiväkirjaa. Produkti syntyi toimeksiantajan toiveiden ja haastatteluissa esille tulleiden asioiden pohjalta.

## 2 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä uuden työntekijän kannattavaksi tekemisenä ja tukemisenä työsuhteen alussa, mutta aihetta sivutaan myös yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtavan uuden työntekijän kannalta. Uutta työntekijää tukevan perehdyttämisen kannalta on tärkeää tarkastella onnistuneen perehdyttämisen hyötyjä ja epäonnistuneen perehdyttämisen haittoja perehdytyksen eri osapuolille. Lisäksi on oleellista pohtia hyvän perehdyttämisen piirteitä ja sisältöä. Perehdyttämisen tukena käytettävä materiaali ja perehdytysuunnitelma ovat tärkeitä perehdyttämisen yhteydessä huomioitavia asioita. Perehdyttämisen teoreettinen osuus koostuu hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisen kokonaisuudesta.

Perehdyttämisen määritelmä voi tuntua yksinkertaiselta, mutta sen merkitys on muuttunut ajan kuluessa ja eri organisaatioissa se merkitsee eri asioita (Kupias & Peltola 2009, 17). Myös englanninkielisessä kirjallisuudessa perehdyttämisen määritelmät eroavat osittain toisistaan. Stredwicken (2014, 329) määrittelemä perehdyttäminen, ”induction”, on työntekijän koulutusprosessin ensimmäinen osa ja rekrytointiprosessin viimeisin sekä samalla tärkein osa. Thompsen (2010, 61) toteaa perehdyttämisen, ”employee orientation”, olevan vaikeasti määriteltävä prosessi. Desslerin (2013, 132) mukaan perehdyttäminen, ”onboarding”, merkitsee enemmän kuin monet ihmiset ymmärtävätkään.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) määrittelevät perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla uutta työntekijää tuetaan uuden työn alussa. Kupias ja Peltola (2009, 86) lisäävät, että perehdyttäminen voi tulokkaan tukemisen lisäksi pitää sisällään myös tulokkaan osaamisen hyödyntämisen ja työyhteisön toimintatapojen kehittämisen. Österbergin (2014, 115) määritelmän mukaan toimenpiteiden on tarkoitus saada joko uutena yritykseen tullut tai yrityksen sisällä työtään vaihtava henkilö osaksi organisaatiota mahdollisimman pian. Lepistö (2004, 61) huomauttaa, että perehdyttäminen on tärkeä koulutus, joka tulisi suunnitella normaalin koulutuksen tavoin.

Perehdyttäminen koostuu työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämisestä. Työyhteisöön perehdyttäminen, eli työyhteisöön sosiaalistaminen, pitää sisällään ne toimenpiteet, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat sekä työntekijöiltä odotetut asenteet, arvot, etiikat ja käyttäytymismallit. Työpaikkaan perehdyttäminen kattaa tutustumisen työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin. Työhön perehdyttäminen eli työhönopastus pitää sisällään oman

työn, siihen liittyvien odotusten ja työtehtäviin liittyvien turvallisuusohjeiden oppimisen sekä ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä ymmärtää oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa. (Dessler 2013, 132; Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kauhanen 2012.)

## **2.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö**

Perehdyttäminen on lakisääteistä. Perehdyttämistä ohjaava työläinsäädäntö on työnantajan velvoittavaa pakottavaa oikeutta, josta voidaan poiketa työ sopimuksella tai työehtosopimuksella vain, jos niin on erikseen mainittu. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat erityisesti työ sopimuslaki 26.1.2001/55, työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. (Kupias & Peltola 2009, 20; Kupias & Peltola 2015.)

Työ sopimuslain 2 luvun 1 § velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lain asettama velvoite tulisi muistaa myös silloin, kun työpaikalla ajaututaan pikaperehdyttämiseen kiireiden, poissaolojen tai työpaineiden vuoksi (Kupias & Peltola 2009, 20).

Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssään tarpeellisten toimenpiteiden avulla. Työturvallisuuslain 14 § velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Vaadittavan opastuksen määrään vaikuttaa luonnollisesti uuden työntekijän aiempi kokemus, ammatillinen osaaminen ja koulutus (Kupias & Peltola 2009, 23).

Työturvallisuudessa tulee huomioida fyysisen turvallisuuden lisäksi myös henkinen turvallisuus. Henkistä turvallisuutta haittaavaan työpaikkakiusaamiseen tulee aina puuttua välittömästi. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 sekä yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 täydentävät työturvallisuuslakia ja kieltävät syrjinnän työpaikoilla myös perehdytettäessä. (Kupias & Peltola 2009, 24-25.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1 § määrittelee lain tarkoitukseksi edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta, joka perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuun riittävään tietoon. Lain yhteistoiminnasta yrityksissä 15 §:n mukaan kaikkien työyhteisön jäsenten on tiedettävä, miten perehdyttäminen omassa organisaatiossa hoidetaan.



Työlainsäädännön noudattamista valvoo johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset ja ensikädessä esimies. Laiton toiminta saattaa aiheuttaa haittoja tai vahinkoja, työtaistelua, tulkin-  
taerimielisyyksiä tai kärhämää työpaikoilla. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

## **2.2 Perehdyttämisen tärkeys ja tavoitteet**

Perehdyttäminen on tärkeää monesta syystä, eikä sen merkitystä voi aliarvioida (Helsilä 2009, 48). Hyvä perehdyttäminen hyödyttää kaikkia osapuolia, niin perehdytettävää itseään kuin perehdytettävän työyhteisöä ja koko organisaatiota (Kupias & Peltola 2015). Kankaan ja Hämäläisen (2007, 4) mukaan perehdyttämisestä on edellä mainittujen lisäksi hyötyä myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Perehdyttäminen on sen tärkeydestä huolimatta yksi organisaatioiden laiminlyödyimmistä prosesseista (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi, näkee tehtävänku-  
vansa selkeämmin ja oppii työtehtävänsä nopeammin kuin henkilö, jota ei perehdytetä. Kaiken lisäksi perehdytetty työntekijä oppii työtehtävänsä oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetyt merkittävät työresurssit säästetään. Myös työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Perehdyttäminen sitouttaa, motivoi ja lisää perehdytettävän työhyvinvointia sekä työtehokkuutta. Koko työyhteisöä hyödyntää se, ettei uusi työntekijä keskeytä kysymyksillä, jotka vievät muiden työaikaa. Tiukan paikan tullen perehdytetty työntekijä tietää keneltä kysyä asioista ja kynnys kysyä on matalampi. (Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2015; Österberg 2014, 115.)

Perehdyttämisen tärkeys ilmenee lisäksi siten, että se hyödyttää myös perehdyttäjää ja esimiestä. Monien kouluttajien mielestä muiden opastaminen on paras tapa oppia. Perehdyttämistilanteessa perehdyttäjä pääsee tutustumaan tarkemmin asioihin, oppii itsekin uutta, oppii tuntemaan heti uuden työntekijän, pääsee päivittämään omat työskentelytavat ja saa mahdollisuuden selkeyttää omaa toimintaa sekä työn tavoitteita. Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi esimies saa hyvän alun uudelle esimies-alaissuhteelle ja mahdollisuuden kehittää omia taitojaan osaamisen ohjaajana. (Kupias & Peltola 2015.)

Perehdyttämistä ei ole tutkittu läheskään yhtä paljon, kuin monia muita henkilöstöprosesseihin liittyviä aihealueita. Tehdyt tutkimukset kuitenkin toistavat sitä tosiaa, ettei perehdyttämisen tärkeyttä voida sivuuttaa. Tutkimusten mukaan perehdyttämisellä on selkeästi suuri vaikutus yrityksen tulokseen, jonka vuoksi perehdyttäminen tulisi nähdä keskeisessä asemassa yrityksen toiminnassa (Dunn & Jasinski 2009, 117). Andersen Human Capital Groupin tekemän tutkimuksen mukaan sellaiset yritykset, jotka perehdyttävät uudet työn-

tekijänsä ja kertovat näille tulosodotuksista sekä samanaikaisesti päästävät irti alhaisesti suoriutuvista työntekijöistä, saavat parempia tuloksia vertailuryhmään nähden. (Thompsen 2010, 61.)

Perehdyttämisen tärkeys yrityksen kannalta kiteytyy uuden työntekijän kannattavaksi tekemiseen. Yrityksen kannalta on yksinkertaisesti järkevämpää perehdyttää tulokas hyvin kuin olla perehdyttämättä. Näin yritys välttää mahdolliset virheet ja tapaturmat eli säästää aikaa ja rahaa. Arthur (2012, 301) kiteyttää, että työnantaja ja työntekijä näkevät perehdyttämisen hyödyn eri aikajanalla. Työnantaja näkee hyödyt pitkällä aikavälillä ja työntekijä ensisijaisesti ensimmäisten päivien aikana kokemanaan tervetulleisuuden olona ja varmuutena. Varmuudesta on hyötyä arjen työtehtävissä ja työyhteisöön sopeutumisessa. Parhaimmillaan perehdyttäminen hyödyttää kaikkia osapuolia. (Arthur 2012, 301.)

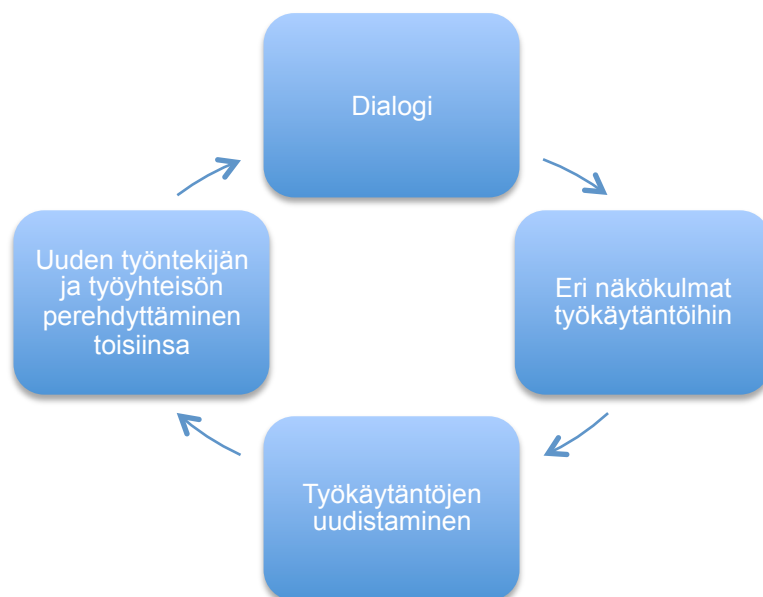
Kupiaan ja Peltolan (2009, 139) näkemys perehdyttämisen lähtökohtaisesta tavoitteesta on saada uusi työntekijä eli perehdytettävä toimimaan itsenäisesti uudessa työssään. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä nopeammin tuottavaksi yrityksen jäseneksi. Tällä tavoin rekrytointiin investoitu pääoma saadaan nopeammin takaisin ja samalla mahdollistetaan rekrytoinnista odotettavat lisätulot (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Myös Österberg (2014, 115) toteaa, että mitä nopeammin uusi työntekijä oppii työnsä ilman ohjausta, sitä nopeammin hänen työpanoksestaan hyötyvät kaikki. Viime kädessä perehdyttämistä järjestetään organisaation toiminta-kyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi erilaisissa muutostilanteissa (Kupias & Peltola 2015).

Perehdyttämistä painotetaan usein työnopastuksen näkökulmasta sen tuotannollisen historian vuoksi. On kuitenkin muistettava, että työnopastus on vain osa perehdyttämistä. Tätä perinteistä perehdyttämismallia kutsutaan säilyttäväksi tai sopeuttavaksi perehdyttämiseksi. Tällöin tulokas sopeutetaan olemassa oleviin käytäntöihin ja hänelle opetetaan käytössä olevat toimintatavat. Sopeuttava perehdyttäminen ei juurikaan tarjoa mahdollisuuksia yksilön kognitiivisille kyvyille, vaan oppiminen on ulkolukuun verrattavissa olevaa toimintaa. Sopeuttavaa perehdyttämistä tarvitaan kuitenkin ainakin osittain kaikessa perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37; Kupias & Peltola 2015.)

Parhaimmillaan kaikkeen perehdyttämiseen sisältyy ja pitäisi sisältyä sopeuttavan perehdyttämisen lisäksi dialogista eli vuorovaikutteista perehdyttämistä. Vuorovaikutteinen perehdyttäminen on kaksisuuntaista perehdyttämistä, jossa myös tulokas nähdään aktiivisena ja arvokkaana toimijana. Uusi työntekijä näkee herkimmin yrityksen kehittämiskohteet kertyneen työkokemuksen ja aiemmin opitun teorian pohjalta. Yritys voi hyödyntää saa-

maansa palautetta oman toimintansa kehittämiseksi. Sulkemalla korvat kehitysehdotuksilta ja opettamalla tulokas luopumaan hyväksi toteamistaan käytänteistä, menettää yritys tärkeän mahdollisuuden kehittyä. (Helsilä 2009, 49; Kupias & Peltola 2015.) Yksi perehdyttämisen tavoitteista onkin lisätä yrityksen kehittymismahdollisuuksia vuorovaikutuksen avulla (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 49) nimeävät kuvion 1. mukaisen mallin uudistavaksi perehdyttämiseksi. Sen avulla pyritään uusiutumaan ja kehittämään nykyisiä työkäytäntöjä sekä sitouttamaan työntekijöitä. Yksi perehdyttämisen tavoitteista on sitouttaa uusi työntekijä yritykseen. Uuden työntekijän sitouttaminen kannattaa, sillä sitoutunut työntekijä pysyy yrityksessä vaikeinakin aikoina tai suurten muutosten vallitessa ja uuden henkilön rekrytointi on aina kallista. Mikäli yritys onnistuu ylittämään tulokkaan luomat sanallisten ja sanattomien viestien pohjalta muodostuneet ennako-odotukset, alkaa pohja pitkäaikaiselle sitoutumiselle muodostua. Sitoutumista voidaan edistää kiinnittämällä perehdyttämisessä huomiota roolien selkeyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen ja yhteistyön rakentamiseen. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015; Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)



Kuvio 1. Uudistavan perehdyttämisen malli (mukaillen, Kjelin & Kuusisto 2003, 49)

Perehdyttäminen on onnistunut silloin, kun uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen työntekijän tulisi ymmärtää yritys kattavasti, eli tietää yrityksen menneisyys, kulttuuri ja tulevaisuuden visio. Työntekijällä tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat yrityksen käytännöt sekä toimintatavat. (Dessler 2013, 132.)

Epäonnistunut perehdyttäminen johtaa huonoon työsuoritukseen ja työyhteisöön sitoutumiseen. Huono perehdytys tulee organisaatiolle kalliiksi, sillä huonosti perehdytetyt henkilöt vaihtavat helpommin työpaikkaa. Tutkimusten mukaan jopa 50 -60 % uusista työntekijöistä jättää uuden työnsä seitsemän kuukauden sisällä aloituspäivästä. Henkilö, joka jättää organisaation ennen kunnollista työhön kiinnipääsyä, on ollut vain menoerä. Uuden työntekijän rekrytointiprosessin alati nousevien kustannusten vuoksi suuri vaihtuvuus tulee yritykselle erittäin kalliiksi. Näin ollen uuden työntekijän hyvä perehdyttäminen on erityisen tärkeää myös taloudellisesti. (Dunn & Jasinski 2009, 115; Kupias & Peltola 2015.)

Perehdyttämisen epäonnistumisen suurin syy on ajan puute. Tällöin perehdyttämistä ei ole merkitty työvuorolistoihin tai ajankäyttösuunnitelmiin ja perehdyttäjät joutuvat perehdyttämään oman työnsä ohella, jolloin kiireisemmät asiat painavat enemmän. Ajan säättäminen perehdytysvaiheessa kostautuu siten, että uusi työntekijä joutuu hakemaan omaa paikkaansa pidempään ja hänestä tulee tehokas työntekijä hitaammin. (Kupias & Peltola 2015.)

Helsilän (2009, 50) mukaan perehdyttäminen erottaa hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Epäonnistuneen perehdytyksen vuoksi heikosti motivoituneiden, turhautuneiden työntekijöiden myöhempi kouluttaminen ei anna täyttä hyötyä. Alkuvaiheessa muodostuneita kokemuksia yrityksestä tai esimiehistä on vaikea muuttaa jälkikäteen. (Helsilä 2009, 50.)

### **2.3 Perehdyttämisen suunnittelu, roolit ja vastuut**

Perehdyttämisessä olennaista on sen huolellinen suunnitteleminen (Helsilä 2009, 49). Kupias ja Peltola (2015) nimeävät perehdyttämisen suunnittelun tuotoksen perehdyttämismalliksi. Selkeä perehdyttämismalli kertoo kaikille osapuolille, mitkä roolit ja vastuut kullakin on sekä miten uuden henkilön saapuessa toimitaan. Mitä paremmin perehdyttämismalli on laadittu ja se on kaikkien tiedossa, sitä helpompaa ja selkeämpää perehdyttämisen käynnistäminen on. (Kupias & Peltola 2015.) Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) toteavat, että asioiden tietoisien ja tavoitteellisen pohtimisen eli suunnittelun avulla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen tuomalla johdonmukaisuutta ja tehokkuutta toimintaan.

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu on organisaatio- tai työyksikkötasolla tapahtuvaa suunnittelua. Tällöin perehdyttämisen tueksi laaditaan keskitetysti erilaisia perehdytysuunnitelmia ja materiaaleja. Laadittuja materiaaleja voidaan hyödyntää laajasti organisaatioissa, joissa iso joukko työntekijöitä tekee samankaltaista työtä. Systemaattisesti laaditut perehdytys-

suunnitelmat täytyy kuitenkin tiimikohtaistaa, sillä isossa organisaatiossa eri tiimien käytännöt poikkeavat toisistaan. Suunnitelmia tulee myös yksilöllistää ainakin jossakin määrin uuden työntekijän taustasta ja aiemmasta osaamisesta riippuen. Keskitetysti laadituista perehdytysmateriaaleista ja –suunnitelmista on iso apu tiimikohtaisia suunnitelmia ja materiaaleja laatiessa. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Yrityksen henkilöstöpolitiikka määrittelee yleiset periaatteet ja pelisäännöt perehdyttämiselle (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Isoissa organisaatioissa perehdyttämisen yhtenäisestä suunnittelusta vastaa usein henkilöstötoiminto. Perehdyttämisen onnistuminen on kuitenkin esimiehen vastuulla. Esimies huolehtii siitä, että perehdyttämisen kokonaisuus on hyvin suunniteltu ja toimiva. Esimiehen rooli korostuu rekrytointivaiheessa, työsopimusta allekirjoittaessa, tulokasta vastaanottaessa, perehdyttämisen seurannassa sekä organisaation ja tulokkaan toimenkuvan perehdyttämisessä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015; Kupias & Peltola 2015.)

Perehdyttämisessä on esimiehen lisäksi mukana useita henkilöitä. Usein omassa tiimissä tai yksikössä on usein nimetty perehdyttäjä, joka huolehtii käytännön asioista ja perehdyttämisen koordinoinnista uuden tulokkaan tullessa. Nimetyn perehdyttäjän lisäksi tulokkaalle saatetaan nimetä kummi, tutor tai mentori, joka toimii tulokkaan tukihenkilönä. Näitä voi olla myös useampia. Perehdyttäjä on luontevimmin yksi tulokkaan läheisistä työkavereista, jonka työtehtävät ovat samankaltaiset. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015; Kupias & Peltola 2015.)

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen, kiinnostunut omasta työstään, omaa myönteisen asenteen opettamiseen ja ymmärtää millaisia asioita tulee perehdyttää. Perehdytyksen laadun varmistamiseksi perehdyttäjä tulisi kouluttaa perehdyttämiseen. Minimissään tämä tarkoittaa perehdytysuunnitelma esittelemistä ja perehdyttämisen tavoitteiden kertomista. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015; Kupias & Peltola 2015.)

Myös työyhteisön rooli perehdyttämisessä ja perehtyjän vastuu oppimisessa tulee ottaa huomioon. Jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen omasta roolistaan perehdyttämisessä ja tietää, mitä heiltä odotetaan. Tiimin tulisi olla tietoinen siitä, että uusi työntekijä tarvitsee perusteltuja vastauksia, tukea ja kannustusta. Organisaatiossa jo toimivien työntekijöiden lisäksi uuden työntekijän oma rooli perehtymisvaiheessa on ratkaisevan tärkeä. Tulokkaan tulisi toimia aktiivisesti eikä olla vain perehdyttämisen kohteena. Aktiivisuutta voidaan tehostaa korostamalla oma-aloitteisuutta perehtymisessä. (Kupias & Peltola 2015.)

Roolien ja vastuiden lisäksi suunnitteluvaiheessa huomion kohteena on perehdyttämisen tavoitteiden määrittäminen sekä perehdyttämisen ajankäytön suunnittelu. Perehdyttämisen tavoitteet määräytyvät sen mukaan, minkälaisia tietoja, taitoja ja asenteita perehdyttävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin. Perehdyttämisen ajankäytössä huomioitavaa on, että aikaa ei aina tarvita paljon, mutta varattu aika tulee osata käyttää hyödyllisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Kupias ja Peltola (2009, 87) muistuttavat, että suunniteltaessa tulee ottaa huomioon yrityksen nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit.

## **2.4 Perehdytysuunnitelma**

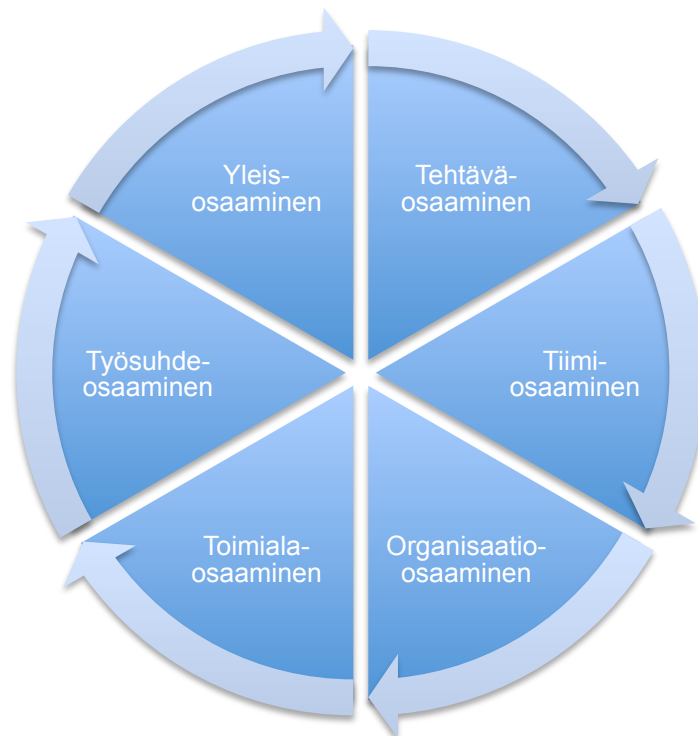
Esimiehen vastuulla on laatia tai muutoin huolehtia siitä, että uudelle työntekijälle laaditaan perehdytysuunnitelma (Kupias & Peltola 2015). Perehdytysuunnitelma ohjaa työntekijää eteenpäin ensimmäisestä työpäivästä alkaen ja takaa sen, että tärkeät perusasiat tulevat perehdytyksen aikana käytyä läpi (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015).

Perehdytysuunnitelman kokonaisuus muodostuu perehdytyksen eri vaiheista, joita ovat ajallisesti aika ennen tulokkaan saapumista, ensimmäisen työpäivän tapahtumat, työnopastuksen toteuttaminen sekä perehdyttämisen seuranta. Näiden eri vaiheiden tiedostaminen ja suunnittelu niin erillään kuin yhtenäisenä kokonaisuutena on oleellista perehdyttämisen onnistumisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9-17.) Perehdytyksen eri vaiheita tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 3. Perehdyttämisen vaiheet.

Kirjallisuudessa perehdytysuunnitelman erilaisista versioista puhutaan myös perehdytysohjelmana, perehdytysjärjestelmänä tai perehdytyslistana. Perehdytyksen tarkistuslista on Österbergin (2014, 119-122) mukaan yksityiskohtainen tarkistuslista, jossa perehdytettävät asiat on listattu aihealueittain. Perehdytyksen tarkistuslistassa ei oteta kantaa asioiden opetusjärjestykseen. Tarkistuslista antaa hyvän ja selkeän pohjan perehdytysuunnitelmaa varten. (Österberg 2014, 119-121.)

Perehdytysuunnitelman sisältö muodostuu perehdyttämislle asetettujen tavoitteiden pohjalta, jonka vuoksi onkin tärkeää ensin määritellä tulokkaan oppimistavoitteet. Vaadittavan osaamisen lisäksi on yhtä tärkeä tietää, mitä osaamista tulokkaalla on jo ennestään. Uuden työntekijän motivaation pitäisi säilyä korkealla koko perehdyttämiskauden ajan ja varmin tapa tuhota motivaatio on kertoa itsestäänselvyyksiä tai epäoleellisia asioita. Jokainen tulisi perehdyttää oman taustan ja oppimistarpeen mukaan. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015; Kupias & Peltola 2015.)

Kupias ja Peltola (2015) listaavat kuusi työntekijältä tarvittavaa osaamisaluetta, joita ovat tehtäväkohtainen osaaminen, tiimiosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialaosaaminen, työsuhdeosaaminen sekä yleisosaaminen (kuvio 2). Työtehtävien hallitsemisen, tiimissä ja organisaatiossa toimimisen sekä toimialan tärkeimpien periaatteiden omaksumisen lisäksi työntekijän tulee tiedostaa uuden työpaikkansa työsuhteeseen liittyvät käytännöt, kuten työajat, tauot, palkkioperusteet ja lomien määräytymiset. Aloittelevalle työntekijälle kaikki on uutta, jolloin voidaan joutua opettamaan myös työaikojen noudattamisen tärkeydestä ja muusta vastaavasta yleisosaamisesta. Tarvittavan osaamisen jäsentämiseksi organisaatiossa voidaan käyttää apuna erilaisia osaamiskarttoja. (Kupias & Peltola 2015.)



Kuvio 2. Työntekijän osaamisalueet (Kupias & Peltola 2015)

Oppimistavoitteiden jälkeen muodostuneiden perehdytyksen tavoitteiden jälkeen suunnitellaan perehdytysuunnitelman sisältö. Hyvästä perehdytysuunnitelmasta käy ilmi kussakin vaiheessa hoidettavat tai opetettavat asiat. Listatuille asioille tulee myös merkitä vastuuhenkilöt. Hyvä perehdytysuunnitelma kehittyy jatkuvasti saadun palautteen pohjalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7; Lepistö 2004, 61.) Liitteenä 1. olevassa taulukossa 1. on esitelty Lepistön (2004, 62) mukainen esimerkki perehdytysuunnitelmasta, joka koostuu valmisteluista työyksikössä ennen tulokkaan saapumista sekä tehtävistä saapumispäivänä, välittömästi työhöntulon jälkeen, kahden viikon kuluttua saapumisesta ja kuukauden kuluttua saapumisesta.

Perehdytys suunnitelmaa laatiessa tulisi huolehtia myös varasuunnitelmasta yllättävien ja poikkeuksellisten tilanteiden varalta. Varasuunnitelmaa laatiessa tulisi miettiä kuka on vastaanottamassa tai perehdyttämässä uutta työntekijää, mikäli sovittu henkilö ei pääsekään. Lisäksi tulisi pohtia miten perehdytys hoidetaan, jos perehdyttämiseen suunniteltu aika vähenee kolmesta päivästä yhteen päivään tai joudutaan tekemään pikaperehdytys puolessa tunnissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdytys suunnitelma saattaa toisinaan olla erittäin tiivis, jopa minuuttiaikataulutettu. Tällaisten perehdytys suunnitelmien on taipumus romahtaa heti alkuun. Aikuinen ihminen ei myöskään jaksa pelkästään vastaanottaa passiivisesti tietoa vaan kaipaa toiminnan kautta oppimista. Tehokkaassa perehdytys suunnitelmassa annetaan mahdollisuus opitun informaation itsenäiselle soveltamiselle. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015). Kupias ja Peltola (2015) kuitenkin huomauttavat, että osa perehdytettävistä asioista voidaan jättää perehtyjän itsensä selvitettäväksi.

## **2.5 Perehdytysmateriaalit**

Ihminen voi omaksua vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan. Sen vuoksi uudelle työntekijälle olisi hyvä antaa yritykseen liittyviä tiedostoja omakohtaista tutustumista varten jo mahdollisuuksien mukaan etukäteen, tai viimeistään ensimmäisinä työpäivinä. jotta tulokas voisi ennakkoon perehtyä yritykseen ja tulevaan työhönsä. Mitä paremmin uusi työntekijä voi valmistautua ennakkoon ennen perehdyttämisvaihetta, sitä tehokkaampi perehdytys tulee olemaan. (Helsilä 2009, 48; Viitala 2008, 356.) Perehdytysmateriaali auttaa ja tukee myös perehdyttämisen toteuttajia (Kupias & Peltola 2015). Samalla tulee kuitenkin muistaa, etteivät kirjalliset materiaalit voi korvata suullista vuorovaikutustilannetta (Helsilä 2009, 48).

Perehdytysmateriaaleja voivat olla esimerkiksi työhön liittyvät ohjeistukset kuten työsäännöt ja turvallisuusohjeet tai yritykseen liittyvät aineistot kuten vuosikertomukset tai tiedotteet (Helsilä 2009, 48). Monet tiimit kokoavat varsinaisia perehdytysaineistoja, kuten tiimin pelisäännöt ja tulokasopas (Kupias & Peltola 2015). Desslerin (2013,132) mukaan perehdytysopas sisältää tavallisimmin tietoa työajoista, työtuloksista, henkilöstöeduista, työpäivän päivittäisistä rutiineista sekä työturvallisuus-asioista. Taulukossa 1. esitellään Kangas ja Hämäläisen (2007, 11) esimerkki Tervetuloa taloon –oppaan sisällysluettelosta.



Taulukko 1. Esimerkki Tervetuloa taloon –oppaan sisällysluettelosta (mukaillen, Kangas & Hämäläinen 2007, 11)

1	Johdanto
2	Kuvaus yrityksestä (Perustiedot, historiaa, arvot, organisaatio)
3	Talon tavat ja pelisäännöt (Työasu, käytös, kulkeminen, avaimet, puhelimen käyttö)
4	Työsuhteeseen liittyvät asiat (Työsuhde, koeaika, työaika, tauot, sairastuminen)
5	Työturvallisuus (Turvallinen ja ergonominen työskentely, tapaturmat, paloturvallisuus)
6	Ympäristöasiat
7	Asiakaspalvelu ja yhteistyökumppanit
8	Koulutus ja tiedottaminen
9	Työedut
10	Työterveyshuolto (Sisältö, yhteystiedot)
11	Yhteystiedot
12	Liitteitä, esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdytysmateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Erityisesti perehdyttämistä varten laadittu materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä, sillä perehdyttämisessä välitettävä tieto on yleensä tärkeää koko henkilöstölle. Materiaalia suunniteltaessa ja tehtäessä on hyvä sopia, kuka päivittää tietoja ajan tasalle ja kuinka usein. Tuotoksiin tulee merkitä aina valmistuspäivämäärä, jotta nykyinen versio löytyy helposti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7; Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdytysmateriaalin jakamiseen voidaan hyödyntää perinteisen printtaamisen sijaan myös teknologiaa ja internetiä. Jotkut yritykset lähettävät uusille työntekijöilleen CD-levyn tai linkin verkkosivuilleen, jotka sisältävät tiedostoja yrityksen kulttuurista, videoita yrityksen tiloista ja tervetuloviestin ylimmältä esimieheltä. Näiden lisäksi yritys voi hyödyntää verkkoportaalia, jossa uusi työntekijä voi käydä katsomassa esimerkiksi tulevien työkave-  
reidensa kuvallisia profiileja. (Dessler 2013, 132.)

### 3 Perehdyttämisen vaiheet

Kirjallisuudessa esitetään useita mielipiteitä siitä, milloin perehdytys alkaa ja milloin se loppuu. Useimmiten ollaan sitä mieltä, että perehdytys olisi hyvä aloittaa ennen uuden työn-tekijän ensimmäistä työpäivää. Aloitusajankohdan vaihtelusta huolimatta siitä ollaan samaa mieltä, että kukin perehdytyksen vaihe aina seurantaan ja arviointiin asti tulee suunnitella etukäteen ja toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi perehdyttämisen eri vaihteita.

Työntekijän käsitys yrityksestä alkaa muodostua jo rekrytointivaiheessa, jolloin haastateltava kerää vaikutteita, käsityksiä, informaatiota, odotuksia, asenteita ja jopa motivaatiota tulevasta työstä ja yrityksestä (Kupias & Peltola 2015). Hietalan, Kaivannon ja Valviston (2015) mukaan perehdyttäminen alkaa jo siitä hetkestä, kun työntekijä saa tiedon avoimesta paikasta. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 9) mukaan perehdyttäminen puolestaan alkaa työhönottovaiheessa, jolloin työnhakijan kanssa keskustellaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista. Thompsen (2010, 62) puolestaan näkee perehdyttämisen alkavan vasta työntekijän aloitettua uudessa työssään.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti (Österberg 2014, 115). Perehdyttämisjakson pituus voi vaihdella lyhyestä esittelystä pidempään ohjelmaan (Dessler 2013, 132). Hyppänen (2013, 220) toteaa tarvittavan ajan määräytyvän työtehtävän laajuuden ja haastavuuden perusteella. Stredwickin (2014, 329) mukaan perehdyttämiseen vaaditaan yleensä vähintään yksi tai kaksi päivää, joiden aikana uudelle työntekijälle kerrotaan yleiset työskentelyn kannalta tarvittavat tiedot. Hietalan, Kaivannon ja Valviston (2015) mukaan perehdytys kestää yleisimmin ensimmäisten viikkojen ajan ja loppuu viimeistään koeajan lopussa.

Stredwickin (2014, 330) mukaan perehdyttämisessä on tärkeää pitää tasapaino sen suhteen, kuinka nopeasti työntekijä hallitsee tarvittavat tiedot sekä sen suhteen, kuinka paljon tietoa tarjotaan kerrallaan. Liiallisen yhtäaikaisen tietomäärän tarjoaminen saattaa aiheuttaa hämmennystä ja sekaannusta. Myös Hietala, Kaivanto ja Valvisto (2015) ovat sitä mieltä, ettei kaiken heti kerralla kertominen ole kannattavaa, sillä kukaan ei pysty omaksumaan rajatonta määrää tietoa. Pentikäinen (2009, 29) huomauttaa, että ensimmäiseksi kuullut asiat unohtuvat helposti muutaman päivän jälkeen, mikäli ne jätetään vain oman muistin varaan.

### **3.1 Ennen työn aloitusta**

Uuden työntekijän saapumiseen valmistautumiseen käytetty aika säästää paljon aikaa itse perehdyttämisvaiheessa (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Tulokkaan kanssa olisi valintapuhelun yhteydessä hyvä keskustella tarkemmin työsuhteen aloittamiseen ja työhön liittyvistä yksityiskohdista. Samalla voi kysyä perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttavista asioista kuten oppimiseen liittyvistä toiveista ja tarpeista. (Kupias & Peltola 2015.)

Esimiehen tulisi aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet jo ennen työn alkamista (Hyppänen 2013, 218). Toimenpiteet ovat enimmäkseen hoidettavia käytännön asioita, kuten työsopimuksen tekeminen, terveystarkastuksen organisointi sekä erilaisten työhön liittyvien valtuuksien hankkiminen, kuten kulkuluvat ja käyttöoikeudet tarvittaviin tietojärjestelmiin. Mikäli käytännön asioita ei hoideta kunnolla, on sujuva työn aloitus mahdotonta. (Kupias & Peltola 2015; Österberg 2014, 121.)

Valmistautumiseen sisältyy myös työyhteisölle tulokkaasta tiedottaminen. Jokaisen työyhteisössä tulisi tietää kuka on tulossa, milloin ja mihin tehtävään. Työpaikalla tulisi sopia etukäteen kenen vastuulla on vastaanottaa uusi työntekijä ja kuka aloittaa perehdyttämisen. Perehdytysuunnitelma olisi hyvä käydä läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjän tai esimiehen tulisi hoitaa valmiiksi tarvittavat työvälineet kuten työohjeet, avaimet, perehdyttämisaineisto ja mahdollinen työasu. Myös varahenkilön nimeäminen yllättäviä tilanteita varten on suotavaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Kupias & Peltola 2015.)

### **3.2 Ensimmäinen työpäivä**

Ensimmäinen työpäivä on erityisen tärkeä päivä uudelle työntekijälle ja sen aikana kertyneet kokemukset säilyvät mielessä pitkään (Viitala 2008, 257). Yrityksen tulisi viestiä omalla toiminnallaan, että kyse on myös sille erityisestä päivästä (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015). Ensivaikutelma muodostuu sen pohjalta, miten työntekijä on otettu vastaan, kuinka hänet huomioidaan ja miten hänestä ollaan kiinnostuneita. Onnistuneet alkuhetket ovat erityisen tärkeitä uudelle työntekijälle. Tämän vuoksi ensimmäisenä päivänä tulisi järjestää aikaa tutustua rauhassa työympäristöön, uusiin työkavereihin ja perehdytettäviin asioihin. (Kupias & Peltola 2015.)

Ensimmäisen työpäivän aikana olisi hyvä pitää keskustelu esimiehen ja uuden työntekijän välillä. Keskustelun aikana tulisi käydä läpi organisaatiolle tärkeät periaatteet, tulokkaan työtehtävät ja tavoitteet, tärkeimmät työsuhteeseen liittyvät seikat sekä työyhteisön pelisäännöt. Mikäli työsopimus on jo allekirjoitettu, olisi hyvä käydä läpi myös uuden työntekijän tehtäväkuva. Keskustelun yhteydessä tulee myös selvittää, mitä organisaatiosta voi

kertoa ulkopuolisille, ja mitä ei. (Hyppänen 2013, 19; Kupias & Peltola 2015; Österberg 2014, 122.) Dessler (2013, 132) toteaa, että yleisistä työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työaikojen ja lomien selventämisestä, voi usein olla vastuussa myös henkilöstö-osasto.

Ensimmäisen päivän ohjelma voi vaihdella paljon. Ensimmäisenä päivänä on kuitenkin hyvä käydä perehdytysuunnitelma yhdessä perehdytettävän kanssa läpi ja keskittyä asioihin, jotka on tärkeä oppia heti. Tärkeimmät asiat voidaan kerrata seuraavana päivänä, jotta ne jäävät paremmin muistiin. Ammattitaidotonta tulokasta ei pitäisi jättää ensimmäisenä päivänä yksin, kun taas ammattitaitoinen tulokas saattaa aloittaa heti itsenäisen työskentelyn. Hoitotyössä kokenuttakaan työntekijää ei tulisi jättää työskentelemään yksin ensimmäisenä työpäivänä (Surakka 2009, 72). Aiemmasta kokemuksesta huolimatta tulokkaalle on hyvä selventää työn mahdolliset riskit ja niihin varautuminen, yhdyshenkilöiden nimet sekä se, mistä hän saa tarvittaessa pikaisesti lisätietoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

### 3.3 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista, jota tarvitaan vähintään työvälineiden ja -järjestelmien käytön opastukseen. Opetuksen tarkoitus on tukea uutta työntekijää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä oppimiseen. Tehokas työnopastus on yksilöllistä ja tilanteen mukaan sovellettua – moni pitääkin tätä työnopastuksessa haastavimpana. Haastetta luo myös se, että ihmiset ovat erilaisia fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan, oppivat asioita eri tavoin, omaavat erilaisia asenteita ja motivaatioita tai eivät puhu samaa kieltä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

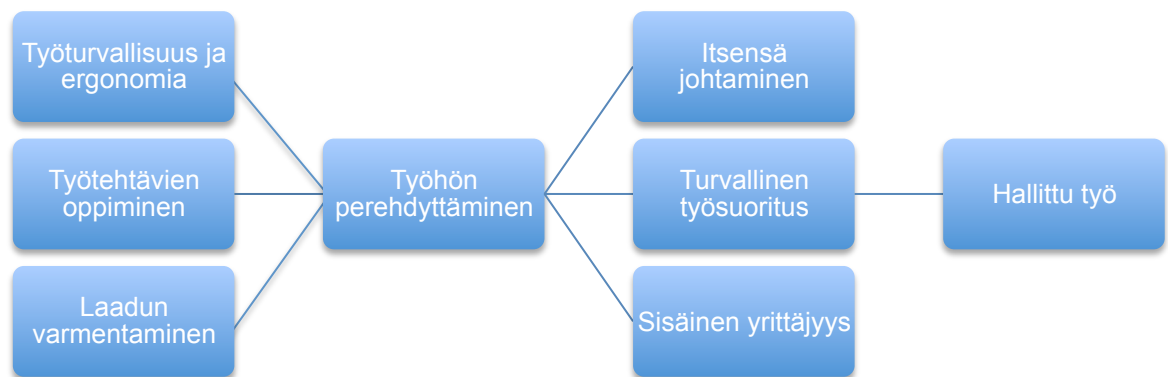


Kuvio 3. Viiden askeleen menetelmä (Kangas & Hämäläinen 2007, 15)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on olemassa erilaisia menetelmiä, joista yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä on kuvion 3. mukainen viiden askeleen menetelmä (Kangas & Hämäläinen 2007, 15). Viiden askelen menetelmän ensimmäisessä vai-

heessa kannustetaan oppimaan, kuvataan tehtävät ja asetetaan tavoitteet. Toisessa vaiheessa aloitetaan opetus näyttämällä opastettava työvaihe samalla selostaen ja perustellen. Tämän jälkeen työntekijä voi kerrata ääneen työvaiheet. Kertauksen jälkeen perehdytettävä työntekijä kokeilee itse työtehtävän suorittamista omaan tahtiin perehdyttäjän samalla seurattuna. Harjoittelu on tärkeää, sillä taitojen oppiminen edellyttää omakohtaista kokeilemistä. Lopuksi varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen ja annetaan palautetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16; Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

Kauhasen (2012) mukaan hallittuun työhön ja laadukkaaseen lopputulokseen päästään parhaiten kuvion 4. tapaisen monivaiheisen perehdytyksen kautta, jossa otetaan työtehtävien opettamisen lisäksi huomioon omatoimisuuteen kannustaminen. Työhön perehdyttäminen lähtee Kauhasen mukaan perusasioiden, kuten työturvallisuuden ja työtehtävien opettamisesta. Tämän jälkeen tulokas perehdytetään työhön ja häntä kannustetaan muun muassa oman itsensä johtamiseen ja turvalliseen työsuoritukseen. (Kauhanen 2012). Kupias ja Peltola (2015) muistuttavat, että ensimmäisellä viikolla annettavien uusien työtehtävien tulisi olla sopivan haasteellisia.



Kuvio 4. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen, Kauhanen 2012)

Työnopastus voidaan toteuttaa eri tavoin. Keskeiset perehdyttämistavat ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. Perehdyttämistavan valintaan vaikuttaa yrityksen nykytila, tavoitteet ja opetettavan työn laatu. Useimmissa organisaatioissa jokaista tapaa hyödynnetään jossain määrin koko ajan. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.)

Vierihoitoperehdyttämisessä tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tällöin perehdytyksen vastuuhenkilö on selkeästi selvillä ja perehdytys voi olla yksilöllistä, mutta sen onnistuminen on vahvasti perehdyttäjän oman osaamisen ja kiin-

nostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.) Viitala (2004, 264) toteaa, että työtehtäviin perehdyttäminen jää liian usein pelkän mallioppimisen varaan opettamalla tulokas konemaisesti kopioimaan kokeneemman työntekijän toimintatapoja.

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia malleja ja suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Laatuperehdyttämisessä koko tiimi osallistuu ainakin osittain perehdyttämiseen. Räättä-löidyssä perehdyttämisessä tärkeää on uuden työntekijöiden tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioonottaminen. Dialoginen perehdyttäminen hyödyntää ihanteellisesti kaikkia perehdyttämisen osapuolia ja siinä korostuu tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.)

### **3.4 Seuranta ja arviointi**

Perehdyttämisen tuloksia tulee seurata ja arvioida kahdesta syystä: uuden työntekijän tilanteen kartoittamiseksi sekä organisaation perehdytyksen toimivuuden arvioimiseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Uuden työntekijän tilanteen arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Vaikka jokin asia on opetettu, ei sitä välttämättä aina ole opittu. Perehdytyksen toimivuuden arvioinnissa tulee tarkastella miten suunnitelma onnistui: mikä meni tai ei mennyt suunnitelmien mukaisesti, mitä pitäisi korjata, muuttaa tai muutoin tehdä toisin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Arviointivaiheessa on hyvä ottaa huomioon perehdytyksen eri osapuolten mielipiteet. Vaikka perehdyttäminen olisi ihanteellista vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista, tulisi tavallisia keskusteluja täydentää seuranta-, arviointi-, kehitys- tai palautekeskusteluilla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Keskustelujen lisäksi mielipiteitä ja arvioita voi kerätä perehdyttämisen laatua ja perehdytetyn tyytyväisyyttä mittaavilla asennemittareilla tai lomakekyselyillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 246). Kerättyä palautetta ja tietoa voidaan hyödyntää seuraavan uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaa tehtäessä (Kangas & Hämäläinen 2007, 26).

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 17) mukaan keskusteluja varten tulisi varata aika ja paikka ja molempien osapuolten, niin perehdytetyn kuin perehdyttäjän tai esimiehen, tulisi valmistautua niihin etukäteen. Kupiaan ja Peltolan (2015) mielestä keskustelut kannattaa pitää kevyinä ja epävirallisina tilaisuuksia, joissa on mahdollista saada palautetta tulokkaan kehittämisestä sekä perehdyttämisen sujumisesta. Tärkeää on muistaa pitää keskustelut luottamuksellisina (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Palautekeskustelu on erittäin tärkeä tilanteessa, jossa tulokkaan työskentelyssä on jotakin huolestuttavaa (Kupias & Peltola 2015).

Perehdyttämisen onnistumisen mittaamisessa on kaksi haastetta. Ensimmäinen on perehdyttämisen vaiheet, jotka perehdytettävä kokee epämiellyttävänä, mutta jotka ovat yksilön oppimisen tai organisaation näkökulmasta tarpeellisia. Uusi työntekijä tarkastelee kuitenkin asioita omien tunteidensa ja kokemustensa perusteella. Toinen haaste syntyy sanan ”perehdyttäminen” eri tulkintatavoista. Perehdyttäminen tulisi nähdä laajasti uuden työntekijän työn aloittamisen kokonaisuutena, eikä yksittäisinä perehdyttämistilanteina. Uusi työntekijä voi vastata olevansa erittäin tyytyväinen perehdyttämiseen, vaikka työtehtävät todellisuudessa olisivat hänelle vielä epäselvät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Perehdyttäminen liittyy vahvasti esimiehen perustehtävään ja perehdyttämisen seuranta ja arviointi on osana perehdyttämistä luonnollisesti esimiehen vastuulla. Esimies johtaa perehdyttämistä eli varmistaa sen, että yksikössä noudatetaan yhteisesti sovittua perehdytysmallia. Esimies vastaa myös perehdyttämisen kehittämisestä, joka liittyy vahvasti johtamisen kehittämiseen. Kaiken tämän tulisi näkyä esimiehen ajankäytössä sekä perehdyttämisen aktiivisena seurantana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246; Kupias & Peltola 2015.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiehen roolia perehdytyksen pääasiallisena johtajana ei voida aliarvioida. Esimies on usein mukana rekrytointiprosessissa tai viimeistään uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä, jolloin tärkeä ja hankalasti jälkikäteen muutettava ensivaikutelma syntyy. Esimies vastaa perehdytyksen suunnittelusta, organisoinnista ja kehittämisestä. Hyvin perehdytysprosessin hallitseva esimies mahdollistaa motivoituneen uuden tulokkaan onnistuneen perehdyttämisen aktiivisen työyhteisön avulla.

## **4 Asumispalveluyksikön perehdytysuunnitelma ja -opas**

Opinnäytetyön tekeminen muuttui ajankohtaiseksi henkilöstöhallinnon ja johtamisen suuntautumisopintojeni ollessa loppusuoralla keväällä 2015. Perehdyttäminen aihealueena kiinnosti nykyisessä työpaikassani saadun erittäin positiivisen perehdytyskokemuksen vuoksi. Olin miettinyt jo valmiiksi, että haluaisin tehdä jotakin konkreettista, josta olisi hyötyä toiselle osapuolelle. Tämän vuoksi päädyin toiminnalliseen opinnäytetyöhön.

Toimeksiantaja löytyi avopuolisoni kautta, joka ehdotti asiaa omalle esimiehelleen, koska näki perehdyttämisen kehittämisen omalla työpaikallaan olevan tarpeellista ja ajankohtaista. Tapasimme toimeksiantajan eli yksikön esimiehen kanssa heti kolme päivää ehdotuksen jälkeen, 13. huhtikuuta 2015, jolloin opinnäytetyön tekeminen alkoi. Aloitin yksikön perehdyttämisen nykytilan kartoittamisen ensimmäisen tapaamisen aikana toimeksiantajalta kyselemällä ja tutustumalla yksikön olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin. Yksikön perehdyttämisen nykytila selvisi tarkemmin produktin edetessä.

### **4.1 Perehdyttämisen lähtötilanne toimeksiantajalla**

Produktin aloitushetkellä huhtikuussa 2015 yksiköllä on käytössä organisaatiotasolla systemaattisesti laadittu perehdytysuunnitelma. Nykyinen perehdytysuunnitelma on laadittu vuonna 2005 ja päivitetty viimeksi vuonna 2011. Kolmesivuiseen perehdytysuunnitelmaan on listattu 25 perehdytyksen osa-aluetta, joiden alle on listattu kunkin osa-alueen tarkempi sisältö. Suunnitelmaan on kirjattu perehdyttäjä-sarake sekä kerrottu ja tarkistettu –sarakkeet, joihin on tarkoitus merkitä rasti ruutuun kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Suunnitelman erillisenä liitteenä perehdytyksen väliarviointi- ja arviointilomakkeet.

Nykyistä perehdytysuunnitelmaa on käytetty vasta perehdytyksen arviointivaiheessa tarkistuslistan omaisesti. Suunnitelmaa ei ole hyödynnetty perehdytyksen aikana, sillä se koetaan epäkäytännölliseksi ja turhan kattavaksi, eikä sen nähdä vastaavan yksikön omia tarpeita. Koska myös teoriatieto painottaa, että organisaatiotasolla laaditut systemaattiset perehdytysuunnitelmat tulisi tiimikohtaistaa, on yksikön tarpeita vastaavan yksilöllisen perehdytysuunnitelman laatiminen erittäin tarpeellista ja ajankohtaista.

Perehdytyksen tukimateriaaleina yksiköllä on käytössä organisaation yleinen Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketti sekä yksikön oma perehdytyskansio. Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketti koostuu 11 erillisestä liitteestä, joissa kerrotaan organisaatiosta ja työ-



suhdeasioista. Jokainen organisaatioon tuleva uusi työntekijä saa paketin postitse ennen ensimmäistä työpäivää tai esimieheltä ensimmäisenä työpäivänä, mikäli työsuhde alkaa pian valinnan jälkeen.

Yksikön oma yksikköön sidonnainen paperinen perehdytyskansio koostuu useista erillisistä työhön ja organisaatioon liittyvistä ohjeista sekä liitteistä, jotka on kirjoitettu monilla eri kirjoitustyyliellä. Kattavan tietomäärän vuoksi sieltä on vaikea löytää uuden työntekijän kannalta olennaista tietoa, eikä sen koeta tukevan uutta työntekijää perehdytyksen aikana. Kaikista tiedostoista ei ole olemassa sähköisiä kopioita, eli niiden ainoa kappale löytyy kansioista. Tämä hankaloittaa tietojen päivittämistä ja mahdollistaa tietojen häviämisen kokonaan. Kansion tiedot ovatkin vain osittain ajan tasalla ja osa tiedostoista puuttuu. Kansiota ollaan parhaillaan tiivistämässä, mutta rajallisten resurssien vuoksi sen valmistuminen lähiaikoina ei ole todennäköistä.

#### **4.2 Produktin tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda yksikölle tämän tarpeita vastaava perehdytys-suunnitelma ja perehdytysopas uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Perehdytys-suunnitelma tehdään yksikön perehdytysprosessin osapuolten eli esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän käyttöön. Perehdytysopas tehdään ensisijaisesti uuden työntekijän käyttöön. Oppaan mahdollisina toissijaisina käyttäjinä voidaan nähdä myös nykyiset työntekijät, sillä perehdytysmateriaali sisältää usein myös muille työntekijöille oleellista tietoa.

Yksikön oma perehdytys-suunnitelma tullaan tekemään nykyisen organisaatiotasolla laaditun perehdytys-suunnitelman tilalle ja siihen tullaan liittämään nykyiset perehdytyksen arviointilomakkeet. Arviointilomakkeiden muokkaus on rajattu toimeksiantajan pyynnöstä pois, sillä niitä on käytetty ja ne on koettu hyviksi. Yksikön oma perehdytysopas tullaan laatimaan osittain yksikön nykyisen perehdytyskansion tietoja hyödyntämällä ja osittain uutta tietoa luomalla. Valmis opas tulee syrjäyttämään nykyisen perehdytyskansion.

Tuotoksen ohella yksikön perehdyttämisessä tullaan jatkossakin käyttämään organisaation yleistä Tervetuloa Rinnekotiin –pakettia, joka perehdyttää uuden työntekijän organisaatioon. Tämän vuoksi organisaatiotason asiat on rajattu pois oppaasta päällekkäisen tiedon välttämiseksi. Pois rajatut asiat on mahdollista lisätä oppaaseen tarvittaessa myöhemmin. Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketin muokkaus on rajattu toimeksiantajan pyynnöstä produktin ulkopuolelle, jotta työmäärä ei paisuisi liian suureksi ja voisin keskittää omat resurssini paremmin nimenomaan yksikön oman perehdytys-suunnitelman ja perehdytysoppaan laatimiseen.

Toimeksiantaja ei asettanut laadittavalle perehdytys suunnitelmalle tai –oppaalle juurikaan tavoitteita tai vaatimuksia. Toiveena oli yksinkertaisesti, että tuotokset vastaisivat yksikön tarpeita. Lisäksi toimeksiantaja toivoi valmistuvan perehdytys suunnitelman pysyvän ominaisuuksiltaan nykyisen perehdytys suunnitelman kaltaisena eli tarkistuslistan muotoisena ja sisältävän kuitattu-sarakkeen, johon voi merkata raksin ruutuun kun kyseinen osa-alue on perehdytetty.

Olen itse asettanut perehdytys suunnitelmalle tiettyjä tavoitteita. Pyrin tekemään siitä käytökelpoisen eli selkeän ja helposti päivitettävän. Helposti muokattava perehdytys suunnitelma on helppo ottaa käyttöön myös kiireisessä työyhteisössä, johon suunnitelma tehdään. Perehdytys suunnitelman tarkoitus on selkeyttää perehdytyksen etenemistä ja vastuunjako kullekin osapuolelle. Tärkeintä on, että perehdytys suunnitelmasta on aidosti hyötyä perehdytyksen osapuolille, ja sitä käytetään läpi koko perehdytys prosessin. Valmistuvaa perehdytys suunnitelmaa voidaan pitää onnistuneena, jos yksikön perehdytys prosessia saadaan tehostettua ja selkeytettyä sen ansiosta. Perehdytys suunnitelmaa voidaan pitää erittäin onnistuneena, jos uusi työntekijä kokee sen auttavan uuteen työympäristöön ja työyhteisöön sopeutumisessa sekä pystyy sen ansiosta aloittamaan itsenäisen työn nopeammin.

Perehdytysoppaan tarkoituksena on tukea yksikön uutta työntekijää perehdytyksen aikana. Pyrin tekemään oppaasta tiiviin siten, että se sisältää vain uudelle työntekijälle oleelliset ja tärkeimmät asiat, jotta opas palvelisi tarkoitustaan. Lisäksi pyrin tekemään myös oppaasta helposti päivitettävän. Valmistuvaa perehdytysopasta voidaan pitää onnistuneena, jos se sisältää kaikki haastatteluiden kautta esille nousseet tärkeimmät ja toivottuimmat asiat. Perehdytysopasta voidaan pitää erittäin onnistuneena, jos uuden työntekijän ohjeiden etsimiseen kuluva aikaa saadaan vähennettyä, ja jos uusi työntekijä kokee sen tukeneen häntä perehdytyksen aikana.

Yksikköön palkataan uusia työntekijöitä tarpeen vaatiessa. Opinnäytetyön tekovaiheessa toimeksiantajalla ei ole tietoa seuraavan uuden työntekijän mahdollisesta aloitusajankohdasta. Tästä syystä tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvän perehdytys suunnitelman ja -oppaan käyttöönottoaika ei ole tekohetkellä tiedossa – ne tullaan ottamaan käyttöön niiden valmistuttua ensimmäisen uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä. Näin ollen toimeksiantaja ei lähtökohtaisesti asettanut aikataulua produktin tuottamiselle. Produktin aikataulutavoitteet nousivat omista opiskelutavoitteistani: keväällä 2015 syventävät opinnot on suoritettu ja syksyllä 2015 lähdän opiskelijavaihtoon. Tämän vuoksi asetin produktin valmistumisajankohdaksi kesän 2015.

Uskon kartuttavani osaamistani opinnäytetyön tekemisen myötä ja saavani kattavamman ymmärryksen perehdyttämisprosessista. Perehdyttämisprosessin hallitsemisesta tulee mitä luultavimmin olemaan hyötyä tulevaisuuden työelämässäni. Hoitoala, jolle opinnäytetyö tehdään, ei ole itselleni entuudestaan tuttu. Uuden toimialan käytäntöjen selvittäminen tuntuu haastavalta, motivoivalta ja mielenkiintoiselta.

#### 4.3 Produktin laatimisen kuvaus

Produktin laatimisen vaiheita kuvaa kuvio 5. Produktin laatiminen on alkanut suunnittelusta ja päättynyt viimeistelyn kautta valmistumiseen. Produktin vaiheet on pyritty jaottelemaan lineaarisesti jatkumoksi niiden selkeyttämiseksi. Käytännössä vaiheet ovat kuitenkin olleet osittain päällekkäisiä ja liittyneet kiinteästi toisiinsa. Tässä kappaleessa käydään läpi produktin toteutusta vaihe vaiheelta.



Kuvio 5. Produktin laatimisen vaiheittainen kuvaus

Ensimmäisessä vaiheessa suunnittelin produktin tekemistä ja aikataulutusta sekä asetin tavoitteet. Produktin aikataulu vahvistui pian toimeksiantajan ensimmäisen tapaamisen jälkeen: teoreettisen osuuden tekeminen alkaa heti, produktin tekeminen huhtikuun lopulla, ja produkti valmistuu heinäkuun alussa. Tämä aikataulu tuli omasta aloitteestani, ja siihen vaikuttivat omat aiemmin asettamani aikataulutavoitteet. Pian tämän jälkeen sovimme kuitenkin toimeksiantajan kanssa, että valmistumisajankohtaa olisi hyvä siirtää kuukaudella eteenpäin. Muutokseen vaikutti toimeksiantajan kesälomat sekä uudelleenarviointini työmäärästäni ja mahdollisuuksistani keskittyä opinnäytetyön laatimiseen. Pystyin työstämään opinnäytetyötä ensimmäiset kolme viikkoa lähes täyspäiväisesti, jonka jälkeen jatkoin työstämistä koko-aikatyön ohella.

Suunnittelin produktin kokonaisuutta jo ennen ensimmäistä toimeksiantajan tapaamista. Alkuperäinen suunnitelmani oli laatia toimeksiantajalle pelkkä perehdytysuunnitelma. Toimeksiantajan toiveiden pohjalta innostuin kuitenkin laatimaan myös perehdytysoppaan. Laadin tutkimussuunnitelman pian produktin käynnistymisen jälkeen ja muokkasin sitä opinnäytetyön ohjaajan kommenttien mukaisesti. Esitin laaditun tutkimussuunnitelman toimeksiantajalle, joka hyväksyi sen ja antoi luvan opinnäytetyölleni.

Olin suunnitteluvaiheessa yhteydessä toimeksiantajaan puhelimitse, sähköpostitse ja kasvotusten, jolloin produktin kokonaisuus, yksityiskohdat ja toiveet tarkentuivat. Olin yhteydessä myös opinnäytetyöni ohjaajaan, jolta kysyin neuvoja produktin laatimiseen. Kävin produktiopinnäytepajassa, josta sain tarkempaa ohjeistusta opinnäytetyön selvityksen tekemiseen ja toiminnallisen osan laatimiseen. Kesäloman takia keskustelu ohjaajan kanssa painottui työn alkupuolelle enkä voinut enää myöhemmissä vaiheissa hyödyntää ohjaajan tietämystä opinnäytetyön laatimisessa.

Toisessa produktin vaiheessa laadin tietoperustan empiirisen osan pohjaksi. Aloitin tutustumalla olemassa oleviin samasta aiheesta kirjoitettuihin opinnäytetöihin selvittääkseni mitä aiheesta on tehty aiemmin. Selailin useampia verkkopohjaisia ja painettuja opinnäytetöitä sekä selvitin Haaga-Helian kirjastosta opinnäytetöiden arvosanoja. Valitsin hyvän arvosanan saaneista opinnäytetöistä kaksi mielestäni selkeintä ja johdonmukaisinta, joita käytin esimerkkeinä opinnäytetyötäni laatiessa. Nämä olivat Joonas Järvenpään vuonna 2015 julkaisema opinnäytetyö ”Perehdytysuunnitelman päivitys toimeksiantajalle” ja Aino Vähäsaaren vuonna 2014 julkaisema opinnäytetyö ”Oppiminen ja motivaatio perehdyttämisessä – Perehdytysuunnitelma henkilöstöpalvelut –tiimille”.

Opinnäytetöiden pohjalta alkoi muodostua kuva perehdyttämistä tukevasta tietoperustasta. Hyödynsin kirjallisuuden etsimiseen opinnäytetöiden lähdeluetteloita sekä Haaga-Helian ja Helsingin kirjaston sähköisiä hakukanavia. Näillä valinnoilla pyrin löytämään asiallisimmat, ajantasaisimmat ja monipuolisimmat lähteet. Etsin suomenkielisten lähteiden lisäksi englanninkielisiä lähteitä saadakseni mahdollisimman laajan ja tuoreen näkemyksen aiheesta. Käyttämäni lähteet olivat pääosin painettua tai verkossa julkaistua kirjallisuutta. Näillä valinnoilla pyrin valitsemaan luotettavimmat lähteet. Kirjallisuuden lisäksi otin huomioon perehdyttämiseen liittyvät lait ja asetukset.

Ensimmäiseksi selasin löydetyn ja lainatun kirjallisuuden läpi. Selauksen ja aiheeseen perehtymisen jälkeen noin kolmasosa teoksista jäi hyödyntämättä, sillä totesin niiden tiedon olevan uudempaan tietoon verrattuna vanhentunutta, aihearajauksen kannalta epä-

oleellista tai toistavan jossain toisessa teoksessa esitettyjä asioita. Hyödynsin kuitenkin samankaltaista tietoa sisältävää kirjallisuutta käyttämällä paljon rinnakkaislähteitä. Käytin vain alkuperäisistä lähteistä löytämäni tietoa.

Tietoperustan kirjoittamisella oli tarkka aikataulu ja olin varannut siihen eniten aikaa, sillä koin sen haastavimpana osuutena. Teorian tuli olla valmis ennen haastatteluja, joiden ajankohdat oli sovittu jo alustavasti ennakoon. Pysyin hyvin kiinni aikataulussa sillä työstin teoriaa lähes päivittäin. Suunnittelemani teoriaosuus muokkautui sitä mukaa kun perehdyin tarkemmin valitsemini lähteisiin. Teoriaosuus valmistui ajallaan toukokuun 25. päivänä.

Kolmannessa produktin toteuttamisen vaiheessa suunnittelin haastatteluiden toteutusta, valitsin haastateltavat ja kävin haastattelut niihin valikoituneiden henkilöiden kanssa. Käytännössä olin suunnitellut haastatteluita jo opinnäytetyön aloitusvaiheesta asti, mutta vasta tässä vaiheessa perehdyin tarkemmin tutkimuskirjallisuuteen. Suunnittelun jälkeen valitsin haastateltavat ja pidin haastattelut. Haastatteluiden jälkeen analysoin haastattelut ja nostin tärkeimmät tulokset esille. Haastatteluiden vaiheita kuvaa kuvio 6, jonka kutakin vaihetta käydään tarkemmin läpi seuraavaksi.



Kuvio 6. Haastatteluiden vaiheittainen kuvaus

Pohdin haastatteluiden suunnitteluvaiheessa sopivaa haastattelutapaa. Haastatteluja on erilaisia ja ne voidaan luokitella kysymystyyppin ja osallistujamäärän mukaan. Teema-haastattelu on käytetyin haastattelumuoto. Se on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Siinä haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuu. Teemahaastattelun tavoitteena on kuulla vastaajan oma kuvaus valituista teemoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208-209.) Kanasen (2014a, 76) mukaan teemahaastattelu toimii silloin, kun ilmiötä ei tunneta entuudestaan ja halutaan saada ymmärrys kohteesta.

Valitsin selvityksen tekemiseksi teemahaastattelut erityisesti sen vuoksi, jotta liian tarkat kysymykset eivät rajoittaisi haastateltavien vastauksia. Avoimen haastattelun sijaan valitsin teemahaastattelun siksi, että teemahaastattelu mahdollistaa jokaisen perehdyttämisen osa-alueen huomioimisen ja haastateltavien tasapuolisen mielipiteiden kuulemisen. Laa-

din haastatteluja varten tietoperustaan ja produktille asetettuihin tavoitteisiin pohjautuvan teemahaastattelurungon (Liite 2). Suunnittelin haastattelurungon mahdollisimman yksinkertaiseksi siten, että se kävisi kaikkien haastatteluiden pohjaksi.

Haastatteluiden päätavoitteena oli selvittää, mitkä asiat tämänhetkisessä perehdyttämisessä ovat hyviä ja mitä nykyisessä perehdyttämisessä pitäisi kehittää tehtäessä yksikölle perehdytysuunnitelmaa. Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, mikä nykyisessä perehdytysuunnitelmassa on hyvää tai huonoa, onko sitä käytetty ja mitä siinä pitäisi kehittää. Yksikön perehdytyskansion osalta oleellista oli selvittää mikä siinä on hyvää tai huonoa, onko kansiota käytetty, mitkä asiat ovat tärkeitä, mitkä asiat ovat ajan tasalla ja mitä asioita olisi hyvä sisällyttää tiiviiseen perehdytysoppaaseen. Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön – paketin osalta haluttiin selvittää onko sitä käytetty ja onko se koettu hyödylliseksi.

Halusin haastatella useampaa perehdyttämisen osapuolta mahdollisimman kattavan selvityksen ja monipuolisen näkökulman aikaansaamiseksi. Koin myös tärkeäksi kuunnella kaikkia produktin käyttäjäryhmiä onnistuneen tuotoksen aikaansaamiseksi. Valintaani tuki Kankaan ja Hämäläisen (2007, 25) näkemys, jonka mukaan esimiehen, työnopastajan ja opastettavien mielipiteet perehdyttämisen nykytilan laadusta voivat olla keskenään erilaisia.

Haastateltaviksi valikoitui yksikön esimies ja viisi ohjaajaa, joista kahta haastateltiin perehdyttäjän roolissa ja kolmea perehdytetyn roolissa. Yksikön esimies vastaa yksikön rekrytointi- ja perehdyttämisasioista henkilöstöhallinnon avustuksella. Yksikössä ei ole erikseen nimettyjä perehdyttäjiä vaan jokainen kokeneempi työntekijä toimii tilanteen ja työvuoron mukaan perehdyttäjänä. Perehdyttäjät valikoituivat haastateltaviksi oman kokemuksensa ja kiinnostuksensa perusteella. Molemmilla perehdyttäjillä on nykyisen työpaikan perehdyttämiskokemuksen lisäksi myös aiemmista työpaikoista kertynyttä kokemusta perehdyttämisestä. Perehdytetyt valikoituivat haastateltaviksi oman kiinnostuksena ja lähiaikoina tapahtuneen perehdytyksen vuoksi.

Toteutin teemahaastattelut 2015 vuoden toukokuun viimeisen ja kesäkuun ensimmäisen viikon aikana yksikön toimistossa, työntekijöiden omalla työpaikalla. Sovin haastatteluiden tarkat ajankohdat etukäteen ja informoin haastateltavia haastattelun aiheesta. Lähetin teemahaastattelurungon esimiehelle etukäteen. Tällä halusin mahdollistaa haastateltavien valmistautumisen haastatteluun. Nauhoitin haastattelut, jotta aineisto pysyisi mahdollisimman monipuolisena analysointivaiheeseen asti, haastattelu-aika ei kuluisi muistiinpanojen tekemiseen, ja jotta aito vuorovaikutus säilyisi.

Pyrin vaikuttamaan haastatteluissa saatavaan tietomäärään kysymysten asettelulla. Esitin haastattelurungon teemat laajentavilla kysymyksillä ja vältin dikotomisias kysymyksiä. Kanasen (2014a, 72-74) mukaan dikotomiset kysymykset, joihin voi vastata kyllä tai ei, johtavat suppeaan aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on saada haastateltava kertomaan tutkittavasta ilmiöstä omin sanoin (Kananen 2014a, 72-74). Tarkensin haastattelutilanteessa epäselviksi jääneet vastaukset lisäkysymyksillä ja esitin joihinkin vastauksiin hypoteettisia kysymyksiä.

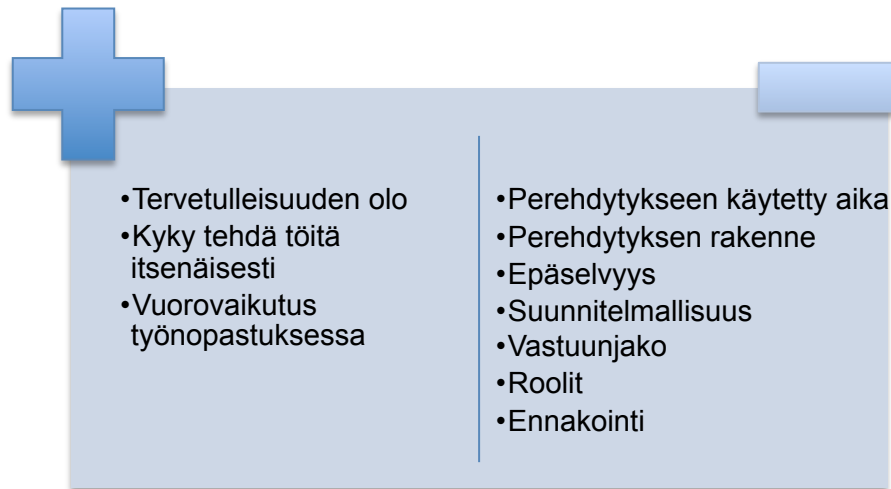
Varasin aikaa esimiehen kanssa käydylle haastattelulle kaksi tuntia, sillä tarkoituksena oli tämentää yhteisiä tavoitteitamme haastatteluille asetettujen tavoitteiden lisäksi. Esimiehen haastattelu kesto oli yksi tunti 40 minuuttia. Muille haastatteluille varasin aikaa tunnin ja ne kestivät puolesta tunnista 50 minuuttiin. Perehdyttäjien ja perehdytettyjen haastatteluille etukäteen varattu aika riitti käymään laatimani haastattelurungon läpi. Nauhalle ehti tässä ajassa tallentua haastateltujen henkilöiden vastaukset esitettyihin kysymyksiin.

Haastatteluiden jälkeen analysoin kerätyn aineiston. Kanasen (2014b, 105) mukaan teemahaastatteluaineiston analysointi aloitetaan mahdollisimman sanatarkasti tekstimuotoon kirjoittamalla. Vilkan ja Airaksisen (2003, 64) mukaan toiminnallisissa opinnäytetöissä litterointi kannattaa jättää kuitenkin lähinnä sisällön tuottamisen kannalta olennaiseen tietoon. Näin ollen litteroin haastattelut sanatarkasti sen tiedon osalta, joka oli produktin kannalta oleellista. Tämän jälkeen luin aineiston sisällön läpi useaan kertaan ja jäsentäsin aineiston kokonaisuuksiksi teemoittain tutkimustavoitteiden perusteella. Teemoittelun jälkeen nostin keskeisimmät havainnot esiin ja tein niistä tulkintoja muun muassa viitekehyksessä esitetyn tiedon suhteen.

Esimiehen näkemys perehdyttämisen nykytilan laadusta poikkesi osittain perehdyttäjien ja perehdytettyjen melko yhtenäisestä näkemyksestä. Esimies näki perehdytyksen nykytilan olevan hieman parempi kuin muut haastateltavat. Haastateltavien vastaukset perehdytyksen tämänhetkisistä hyvistä ja huonoista puolista olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia ja kaikilla oli yhteinen näkemys perehdytyksessä kaivattavista kehityskohteista.

Kuviossa 7. on lueteltu tämänhetkisen perehdytyksen hyvät ja huonot puolet haastatteluiden perusteella. Haastatellut perehdyttäjät ja perehdytetyt näkivät tämän hetkisessä perehdytyksessä suurimpana heikkoutena sen, ettei sitä juurikaan ole. Myös esimies totesi, ettei perehdytykseen käytetty aika ole välttämättä riittävä. Perehdytyksen rakennetta ei pidetty toimivana ja perehdytyksen koettiin yleisesti ottaen olevan epäselvää ja huonosti suunniteltua. Vastuunjaot koettiin huonosti jaetuiksi ja rooleihin ei oltu tyytyväisiä. Pereh-

dytyksen ennakkoinnissa oli havaittu puutteita. Hyvinä puolina perehdytetyt totesivat tunteensa olonsa tervetulleiksi ja pystyvänsä itsenäiseen työntekoon suppeasta perehdytyksestä huolimatta, sillä työnopastus on ollut vuorovaikutteista ja apua on aina saanut.



Kuvio 7. Tämänhetkisen perehdytyksen hyvät ja huonot puolet haastatteluiden perusteella

Tällä hetkellä yksikön perehdyttäminen täyttää teorian puolesta niin onnistuneen kuin epäonnistuneen perehdytyksen kriteerit: uusi työntekijä on tuntenut olonsa tervetulleeksi, mutta odotukset ja toimintatavat ovat jääneet perehdytyksen jälkeen vielä osittain epäselviksi eikä perehdytykseen käytetty aika ei ole ollut riittävää. Työtilanteesta ja sairauspoissaoloista riippuen jotkut ovat saaneet enemmän perehdytystä kuin toiset. Esimiehen mukaan perehdytys jää herkästi muiden asioiden alle, missä olisi parantamisen varaa. Perehdyttäjien mukaan työpaikan vaihtuvuus on ollut lähiaikoina suurta. Tutkimusten mukaan työpaikan vaihtuvuus on yhteydessä huonoon perehdytykseen.

Tällä hetkellä uuden työntekijän työt saattavat alkaa tilanteesta riippuen jopa seuraavana päivänä valinnasta. Perehdyttäjä on saattanut kuulla vasta samana aamuna toimivansa kyseisenä päivänä perehdyttäjänä – tiedottamista hankaloittaa kolmivuorotyö. Työnopastus on tapahtunut perehdyttäjän oman työn ohella vuorovaikutuksellisenä vierihoitoperehdytyksenä ja työhön on käyty suoraan kiinni. Tähän syynä on hoitotyö, jossa jokaisen asukkaan yksilöllisen hoitamisen oppii vain työtä tekemällä. Haastateltavat perehdyttäjät kertoivat kyselevänsä uuden työntekijän aiemmasta työkokemuksesta ja ottavansa sen osittain huomioon työnopastuksessa – yksikön asukkaat ja käytännöt ovat silti uutta asiaa kokeneemmallekin työntekijälle.

Töitä tehdään kolmessa erillisessä viiden asunnon kodissa. Kukin haastateltu perehdytety kertoi joutuneensa vaihtamaan kotia ja perehdyttäjää toisena työpäivänään. Kodin vaihtuminen alkuvaiheessa koettiin huonona asiana, sillä niin perehdytettyjen kuin perehdyttäjien mielestä työtä ei opi, jos joutuu siirtymään eri kotien välillä. Perehdyttäjät kokivat pe-



rehdyttäjän vaihtumisen huonona siksi, koska uusi perehdyttäjä ei tiedä mitä uudelle työntekijälle on jo kerrottu. Perehdytetyt huomauttivat myös, että eri henkilöt tekevät töitä eri tavalla ja opettavat asiat siten kuin he itse tekevät. Ristiriitaisten ohjeiden koettiin häiritsevän ja hankaloittavan oppimista. Esimiehen mielestä tämänhetkinen perehdytyksen rakenne ei ole toimiva ja parantamisen sekä selkeyttämisen varaa on paljon.

Perehdytyksen heikko suunnitelmallisuus ja nykyinen epäselvyys kulkevat käsi kädessä. Koska perehdytystä ei ole juurikaan suunniteltu, on se luonnollisesti käytännössäkin epäselvää. Niin perehdyttäjille kuin perehdytetyillekin oli jäänyt epäselväksi perehdytyksen tavoitteet, roolit, vastuut ja eteneminen. Tavoitteet olivat osittain epäselviä myös esimiehelle. Vastuunjaot koettiin huonoina ja esimiehen mielestä niitä ei ole jaettu oikein. Tällä hetkellä vastuunjako jakautuu karkeasti siten, että työntekijät vastaavat työnopastuksesta sekä työpaikkaan perehdyttämisestä. Esimies vastaa työyhteisöön ja työsuhteeseen perehdyttämisestä. Vastuunjaosta huolimatta perehdyttäjät eivät koe olevansa varsinaisesti vastuussa mistään perehdytyksen osa-alueesta.

Perehdytyksen rooleissa nähtiin hyvää sekä huonoa. Esimiehen rooli perehdytyksen pääasiallisena vastuunkantajana nähtiin erittäin tärkeänä, mutta siihen ei oltu tällä hetkellä tyytyväisiä. Perehdyttäjät eivät olleet tietoisia siitä, mitä heiltä odotettiin perehdyttämisessä, eikä siitä mitä tai miten heidän tulisi perehdyttää. Teorian mukaan perehdyttäjät pitäisi kouluttaa perehdyttämiseen. Perehdytettyjen rooli aktiivisena perehdyttämisen osapuolella koettiin hyvänä sekä huonona asiana. Hyvänä koettiin se, että tulokas ottaa aktiivisesti selvää asioista ja perehdytys on vuorovaikutteista. Huonona koettiin se, että jotkin asiat saattavat jäädä perehdyttämättä, sillä tulokas ei välttämättä ymmärrä kysyä oleellisimpia kysymyksiä.

Tämän hetkessä perehdytyksessä ongelmia on esiintynyt myös asioiden suhteen, jotka tulisi ottaa huomioon ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Uusimpana yksiköön tullut työntekijä oli saanut parkkisakot ensimmäisenä työpäivänään, sillä häntä ei oltu informoitu yksikön sisäpihan parkkeeraamiskäytännöistä. Toinen perehdytetty ei ollut saanut palkkaa ajallaan, sillä työ sopimuksen saapuminen ja allekirjoittaminen oli viivästynyt.

Perehdytyksen hyvistä puolista haluttiin luonnollisesti pitää kiinni ja huonoihin puoliin kaivattiin muutosta. Perehdytystä haluttiin ylipäättään selkeyttää. Keskeisimmät haastatteluis-  
sa esiin nousseet asiat nykyisen perehdyttämisen kehittämiseksi perehdytysuunnitelmaa  
tehtäessä olivat:

- Uuden työntekijän tulisi saada olla ainakin yhden viikon ajan samassa kodissa yhtiö-  
töryhmissä.
- Perehdyttämisen vastuut ja aikataulu tulisi määritellä etukäteen, jottei perehtymi-  
nen olisi vain uuden työntekijän oman aktiivisuuden vastuulla.
- Osa vastuusta voitaisiin jakaa omista vastuualueista vastaaville henkilöille, jottei  
vastuu perehdyttämisestä jäisi yhden henkilön harteille.
- Perehdyttäjä tulisi valita etukäteen viikkopalaverissa tai ylimääräisessä kodin työn-  
tekijöiden kesken pidettävässä lyhyessä palaverissa.
- Perehdyttäjäksi olisi hyvä nimetä yksi henkilö, joka olisi motivoitunut ja innostunut  
työstään. Perehdyttäjän vastuu voisi kiertää työntekijältä toiselle seuraavaa työn-  
tekijää perehdytettäessä.
- Ensimmäiselle työpäivälle toivottaisiin keskustelua esimiehen kanssa aamuhom-  
mien jälkeen, jolloin hoitotyöstä pystyy irtaantumaan.
- Perehdytykseen kaivattaisiin suunnitelmallisuutta.

Tärkeimpien haastattelutulosten selvittyä keskustelin niistä toimeksiantajan kanssa. Var-  
mistin ovatko kehitysehdotukset käytännössä toteutettavissa ja voidaanko ne sisällyttää  
perehdytysuunnitelmaan. Esimiehen hyväksynnällä otin perehdytystä koskevat haastat-  
teluissa esille nousseet kehitysehdotukset huomioon perehdytysuunnitelmaa laatiessani.  
Perehdytysuunnitelmaa ja perehdytysmateriaalia koskevat haastattelutulokset on rapor-  
toitu seuraavissa luvuissa.

#### **4.4 Perehdytysoppaan laatiminen**

Perehdytysoppaan laatimisen ensimmäinen vaihe oli keskeisten perehdytysmateriaalia  
koskevien haastattelutulosten läpikäyminen. Laadin perehdytysoppaasta raakaversion  
keskeisten haastattelutulosten ja tietoperustan perusteella. Esitin raakaversion toimek-  
siantajalle ja muokkasin sitä saamieni parannusehdotusten ja toiveiden mukaisesti. Tä-  
män jälkeen varmistin tietojen oikeellisuuden toimeksiantajalta ja viimeistelin perehdy-  
tysoppaan. Seuraavassa luvussa tarkasteltava perehdytysuunnitelma on syntynyt samo-  
jen vaiheiden mukaisesti ja samanaikaisesti. Selkeyden vuoksi valmistuneiden tuotosten  
laatiminen on kuvattu kunkin kohdalta erillään. Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin  
perehdytysoppaan laatimista ja seuraavassa luvussa raportoidaan perehdytysuunnitel-  
man laatiminen.

Haastatteluiden perusteella yksikön käytössä olevat perehdytysmateriaalit koetaan heikoiksi. Kaksi perehdytettyä työntekijää oli saanut Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön -paketin, uusien työntekijöistä ei ollut vielä ehtinyt saada sitä. Paketin saaneet työntekijät olivat tutustuneet sen sisältöön jollakin tasolla ja he pitivät pakettia hyödyllisenä, sillä se sisälsi kootusti tärkeimmät työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvät asiat. Koska Tervetuloa Rinnekoti-Säätiön-pakettia on käytetty ja se on koettu hyödyllisenä, pystyin rajaamaan organisaatioon liittyvät asiat pois perehdytysoppaasta.

Kaksi perehdytettyä toivoi, että esimies antaisi paketin ensimmäisenä työpäivänä sen sijaan, että se tulisi ennakoon postitse. Tämän suhteen en kuitenkaan päätenyt tekemään minkäänlaisia muutoksia, sillä olin jo etukäteen rajannut Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön -paketin työni ulkopuolelle ja tarkoitus oli vain ymmärtää yksikön perehdytysoppaan laatimisen vuoksi onko pakettia käytetty ja mitä se sisältää. Lisäksi myös teoriatieto, jonka mukaan perehdytysmateriaali on hyvä lähettää tulokkaalle mahdollisuuksien mukaan ennakoon, on tätä toivetta vastaan.

Kaikki haastateltavat olivat tietoisia yksikön omasta perehdytyskansioista, mutta perehdytetyistä vain yksi oli selaillut sitä. Perehdyttäjät olivat käyttäneet kansiota yleisiä ohjeita etsiessään. Esimiehen mukaan opiskelijat käyttävät kansiota tietopankkina, johon kaikki työhön ja organisaatioon liittyvä tieto on kerätty kootusti. Yleisesti ottaen kansiossa nähtiinkin hyvänä se, että kaikki tieto löytyy samasta paikasta. Sitä ei kuitenkaan hyödynnetä perehdytyksessä, sillä uuden työntekijän on vaikea löytää sieltä tärkeimmät asiat. Esimies totesi myös, että kansio on koottu yksikön aloitettua toimintansa kaksi vuotta sitten, jonka jälkeen materiaaleja ei ole ollut aikaa päivittää. Näin ollen kansion sisältö kaipa uudenmuokkausta.

Kaikki haastateltavat toivoivat laadittavan perehdytysoppaan olevan tiivis ja ytimekäs. Kävin esimiehen kanssa nykyisen perehdytyskansion läpi liite kerrallaan selvittääkseni, mitkä asiat olisi hyvä sisällyttää valmistuvaan perehdytysoppaaseen, ja mitkä asiat voisi jättää pois. Esimies huomasi kansion tietojen olevan osittain vanhentuneita sekä osittain päällekkäisiä. Muutama tiedosto, joiden olisi pitänyt löytyä kansioista, puuttui kokonaan.

Päätimme toimeksiantajan kanssa jättää nykyisen perehdytyskansion tiedostoista suurimman osan pois laadittavasta oppaasta, jotta opas pysyisi tiiviinä. Organisaatioon liittyvien liitteiden ohella karsimme pois arkityöhön liittyvät yksityiskohtaiset järjestelmä- ja toimintaohjeet. Karsimme oppaasta pois myös kansioista löytyvät jokaiselle työntekijälle tärkeät lakisääteiset liitteet, joita olivat yksikön tulostus, toimintakertomus, turvallisuus- ja pelastussuunnitelma sekä omavalvontasuunnitelma.

Nykyisistä liitteistä toimeksiantaja halusi sisällyttää oppaaseen työvuorokuvaukset, yksikön omaohjaajuuden, vastuualueet, pikaohjeen kirjaamiseen ja asukasvarojen kirjaamisen. Esimies ja toinen perehdyttäjistä totesivat tietojen kaipaavan päivitystä juuri laadittua kirjaamisen pikaohjetta lukuun ottamatta. Nykyiset tiedostot olivat saatavilla vain sähköisinä pdf-tiedostoina, joten ne täytyi uudelleenkirjoittaa word-tiedostoksi ennen niiden muokkaamista. Päivitin omaohjaajuuden ja vastuualueiden tiedot sekä yhdistin kaksi eri aikoihin laadittua yksikön omaohjaajuus –tiedostoa toisen haastattelemani perehdyttäjän avulla. Asukasvarojen kirjaamisen ohje laadittiin yksikössä.

Uusina tiedostoina esimies toivoi oppaan sisältävän lyhyet asukaskuvaukset ja ohjeistuksen sille, mistä mitään löytyy. Jälkimmäistä varten pyysin haastateltavia kertomaan, mitkä asiat yksikön päivittäisessä työssä ovat tärkeitä ja missä ne sijaitsevat. Laadin ohjeen haastateltavilta saamieni keskenään samankaltaisten vastausten pohjalta. Ohje muodostui kahdesta erillisestä listasta, joissa oli lueteltu kotien olohuoneista löytyvät tärkeimmät päivittäisessä työssä tarvittavat asiat ja toimistosta löytyvät asiat.

Asukkaisiin liittyvä tieto on salaista tietoa, joten yksikön työntekijöiden täytyi laatia itse asukaskuvaukset. Esimies toivoi jokaisesta asukkaasta laadittavan A4-kokoisen profiilin, jossa olisi asukkaan kuva, perustiedot asukkaasta ja tämän arkitymistä sekä tilaa kirjoittaa omia muistiinpanoja oppimispäiväkirjan tyyliä. Muut haastateltavat pitivät tätä hyvänä ideana. Yksikössä jo pidempään työskennellyt toinen haastateltavista perehdyttävästä kertoi tarkemmin, mitä tietoja asukkaista olisi hyvä ylipäättään tietää. Loin saamieni tietojen pohjalta mallipohjan asukaskuvauksille. Tämän jälkeen yksikön työntekijät täyttivät mallipohjaan kunkin asukkaan tiedot ja valmis asukaskuvaus liitettiin perehdytysoppaaseen erilliseksi liitteeksi.

Uusimpana yksikköön tullut perehdytettävä työntekijä toivoi oppaan sisältävän näiden lisäksi toimintaohjeet hätätilanteessa ja hälytysjärjestelmän soidessa. Laadin näistä selkeät vaiheittaiset toimintaohjeet yksikön pelastussuunnitelman pohjalta. Toinen perehdytetty toivoi oppaan sisältävän sairauspoissaolo-ohjeistuksen ja tietoa työterveyshuollosta. Päätin sisällyttää nämä perehdytysoppaaseen, vaikka kyseistä tietoa löytyy myös Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön –paketista. Sairauspoissaolo-ohjeistus ja tieto terveyshuollosta saattaa olla jo heti ensimmäisten päivien aikana tarvittavaa tietoa, eikä yksi haastateltavista perehdytetyistä työntekijöistä ollut saanut pakettia vielä haastattelupäivään mennessä. Tein näistä tiivistelmän jo olemassa olevien ohjeiden pohjalta.

Perehdyttäjät toivoivat oppaan sisältävän ylipäättään tietoa yksiköstä ja sen toimintatavoista. Teoriatiedon pohjalta pidin oleellisina asioina kertoa yksikön perusasioista, kuten työntekijöistä, asukkaista, tiloista ja lähiympäristöstä sekä talon tavoista, kuten pukeutumisesta, savuttomasta työpaikasta ja päivittäisistä rutiineista. Lisäksi sisällytin oppaaseen teoriatiedon nojalta tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työajoista, tauoista ja yksikön omistan henkilöstöeduista, sillä nämä puuttuivat Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön -paketista. Tiedot sain kyselemällä avopuolisoltani ja toimeksiantajalta.

Laadin haastatteluiden pohjalta raakaversion perehdytysoppaasta. Vilkan ja Airaksisen (2003, 51) mukaan produktin tekstit ja sisältö tulee laatia kohderyhmää palvellen. Loin oppaalle etusivun, automaattisesti päivittyvän sisällysluettelon ja yleisilmeen yrityksen värimaailman ja typografian mukaisesti. Tein otsikoinnista numeroimattoman, sillä Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön -paketin ja yrityksen vuosikertomusten perusteella se on organisaation yleinen linjaus. Lisäsin pohjaan yrityksen logon sivun ylätunnisteen vasempaan reunaan. Listasin sisällöksi haastatteluiden perusteella ilmenneet toivotut otsikot ja kirjoitin kunkin otsikon alle lisätietoja niiden sisältämästä tiedosta. En lisännyt oppaaseen kuvia tai kaavioita, sillä tavoittelin yksinkertaista opasta, eivätkä ne olisi tuoneet lisäarviota oppaan sisältöön, jonka tekstiosuudet on lyhyitä ja ytimekkäitä.

Esitin oppaan raakaversion toimeksiantajalle etukäteen sovittuna ajankohtana 11.6.2015. Keskustelimme yhdessä siitä, miltä raakaversio näyttää ja miten sitä voisi muokata ja parantaa. Kirjoitin tapaamisen aikana esiin nousseet kommentit tulostettuun raakaversioon ja lisäsin ne jälkikäteen varsinaiseen tiedostoon. Selvitin tapaamisen aikana myös missä muodossa perehdytysopasta haluttaisiin käyttää. Vilkan ja Airaksisen (2003, 51) mukaan produktin toteutustavaksi tulisi valita se muoto, joka palvelee kohderyhmää parhaiten. Toimeksiantaja toivoi yksikköön sidonnaista printattua opasta. Myös muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksi paikanpäältä löytyvä printattu opas toimisi parhaiten, sillä ohjeita ei varsinaisesti tarvita työskentelyn aikana. Yksikköön sidonnaista opasta puolsi myös oppaan asukkaisiin liittyvä sisältö, jota ei saa viedä pois talosta.

Sovimme tapaamisessa, että opasta tullaan käyttämään yksikössä printattuna tiedostona, mutta se tallennetaan myös sähköisenä versiona yksikön sisäiselle työasemalle, jotta sen päivittäminen ja muokkaus tulee tulevaisuudessa olemaan mahdollisimman helppoa. Tällä valinnalla halusin mahdollistaa myös yksittäisten sivujen ja ohjeiden printtaamisen, kuten esimerkiksi sairauspoissaolo-ohjeistuksen tai yhteystiedot, jotka kukin työntekijä voi tulostaa ja viedä kotiinsa.

Ohjeistusten ja oppaiden kohdalla lähdekritiikki on erityisen tärkeää (Vilka & Airaksinen 2003, 53). Hankin oppaaseen kerätyt tiedot yksikön työntekijöiltä ja esimieheltä, joten lähteen voidaan katsoa olevan pätevä. Vilkan ja Airaksisen (2003, 53) mukaan käytetyn tiedon oikeellisuus ja luotettavuus tulee varmistaa. Varmistin oppaan valmistuttua tietojen oikeellisuuden yksikön esimieheltä eli produktin toimeksiantajalta. Esimiehen tarkistuksen ja hyväksynnän jälkeen tietoa voidaan pitää ajankohtaisena ja luotettavana.

Lopullinen perehdytysopas valmistui loppuviimeistelyjen jälkeen 16. heinäkuuta. Lähetin oppaan sähköisen version sähköpostitse ja toimitin tulostetun oppaan paikan päälle. Aloitushetkellä käytössä olleen perehdytyskansion nimi muutettiin materiaalikansioksi, jotta se vastaisi paremmin käyttötarkoitustaan. Toimeksiantaja kokiansion säilyttämisen tarpeellisuena, sillä se sisälsi paljon työyksiköltä vaadittavaa materiaalia. Valmistunutta perehdytysopasta ei voitu liittää opinnäytetyöhön sen sisältämän salaisen tiedon vuoksi.

#### **4.5 Perehdytys suunnitelman laatiminen**

Haastatteluiden mukaan kaksi kolmesta perehdytetystä on nähnyt yksikön käytössä olevan Rinnekoti-Säätiön systemaattisen perehdytys suunnitelman. Suunnitelma on käyty esimiehen kanssa läpi perehdytyksen tarkistuslistan omaisesti koeajan puolivälin jälkeen käydyn perehdytyksen seurantakeskustelun yhteydessä. Suunnitelmassa hyvänä koettiin se, että siinä on paljon esille nostettuja asioita ja sitä läpikäydessä listalta on löytynyt muutamia kohtia, jotka on pitänyt vielä käydä läpi. Perehdytyksen saaminen näille asioille on kuitenkin jäänyt perehdytetyn vastuulle. Kolmas perehdytettävä eli uusimpana kuukausi sitten aloittanut työntekijä ei ollut tietoinen perehdytys suunnitelmasta – tähän lienee syynä se, että perehdytys oli vielä kesken ja perehdytyksen seurantakeskustelu käymättä.

Perehdyttäjät eivät olleet tietoisia perehdytys suunnitelmasta, sillä sitä ei hyödynnetä perehdytyksen aikana. Perehdyttäjät kaipasivat ja käyttäisivät mielellään käytännöllistä perehdytys suunnitelmaa, johon he voisivat tukeutua perehdyttämisen aikana, ja jonka avulla näkisi ja muistaisi mitkä perusasiat tulee perehdyttää. Tällä hetkellä kukin perehdyttää vain näyttämällä miten itse toimii työssään.

Esimiehen mielestä nykyinen perehdytys suunnitelma ei ole käytännöllinen, sillä siihen listatut asiat eivät ole aikajärjestyksessä ja se sisältää paljon asioita, jotka eivät liity yksikön toimintaan vaan ovat Rinnekoti-Säätiön ja laitospuolen yleisiä ohjeita. Esimies toivoi, että perehdytys suunnitelmaan kirjatut asiat olisi listattu tiiviisti ja loogisessa järjestyksessä. Lisäksi toiveena oli käsitelty-sarake, jonka avulla perehdytyksen etenemistä olisi helppo seurata.

Näytin haastatteluiden aikana haastateltaville nykyisen perehdytys suunnitelman. Perehdyttäjien mielestä suunnitelma oli liian kattava ja he toivoivat esimiehen tavoin sen olevan tiiviimpi. Perehdytetyt työntekijät huomauttivat myös, että listatut asiat, kuten hälytysjärjestelmät, olisi hyvä käydä läpi myös käytännössä. Perehdytettyjen mukaan tämänhetkinen perehdytys ohjaa liikaa erilaisten ohjeiden itsenäiseen lukemiseen, eikä niitä ehdi lukea muiden töiden ohella. Perehdytetyt totesivat, ettei heillä ole tällä hetkellä esimerkiksi tietoa siitä, miten hätätilanteessa tulisi toimia.

Pyysin haastateltuja työntekijöitä kommentoimaan nykyisen perehdytys suunnitelman sisältöä sekä merkkamaan listaan perehdytyksen kannalta tärkeät asiat ja yliviivaamaan perehdytyksen kannalta epäoleelliset asiat. Tällä tavoin pyrin löytämään uuden työntekijän osaamistavoitteet, jotka tulee tietoperustan mukaan olla tiedossa ennen perehdytys suunnitelman laatimista. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä asiat perehdytyksessä olivat oleellisia ja mitkä voisi jättää pois laadittavasta perehdytys suunnitelmasta. Haastateltavat merkitsivät lähes jokaisen asian olevan perehdytyksessä oleellisia ja vain muutama kohta uskallettiin todeta epäoleelliseksi.

Koska suunnitelmasta haluttiin kuitenkin tiivis, pyysin haastateltavia kertomaan avoimesti mitkä asiat olisi hyvä tietää heti ensimmäisenä päivänä, ensimmäisten päivien aikana tai perehdytyksen myöhemmissä vaiheissa. Esimieheltä kysyin lisäksi mitä asioita tulisi ottaa huomioon ennen ensimmäistä työpäivää. Näillä keinoin löysin tärkeimmät perehdytys suunnitelmaan sisällytettävät asiat ja loogisesti etenevän aikataulun samanaikaisesti. Valintani kyseisestä aikataulujaottelusta nousi aiemmin esitetyn tietoperustan pohjalta.

Pyysin haastateltavia kommentoimaan kuinka tarkasti aikataulutettu perehdytys suunnitelma olisi yksiköille toimivin. Perehdytetyt työntekijät toivoivat päivätason aikataulutusta. Esimies ja perehdyttäjät näkivät yleisen työnopastuksen tarkistuslistan parempana vaihtoehtona, sillä työntekijät ovat eri aikoihin paikalla ja suunnitelmaan toivottiin joustavuutta. Päädyin laatimaan suunnitelman enemmän perehdyttäjien ja esimiehen toiveisiin kallistuen, jottei perehdytyksen onnistuminen kaatuisi liian tiukkaan aikataulutettuun suunnitelmaan.

Loin haastattelutulosten ja esille nousseiden toiveiden pohjalta raakaversion perehdytys suunnitelmasta, joka koostui perehdytysmallin hahmotelmasta ja viidestä erillisestä perehdytyksen tarkistuslistasta. Tarkistuslistoja olivat esimiehen tarkistuslistat ennen töiden aloitusta ja perehdytyksen aikana sekä ensimmäisen työpäivän, työnopastuksen ja koeajan aikana luettavien materiaalien tarkistuslistat. Perehdytys suunnitelman etusivuilla olevan perehdytysmallin loin teorialiedon mukaisesti siten, että se kertoo selkeästi eri osa-

puolten roolit ja vastuut sekä perehdyttämisen toimintatavat. Pyrin tekemään perehdyttämismallista selkeän ja yksinkertaisen, sillä teorian tietoon pohjautuen perehdyttämisen käynnistäminen on tällöin mahdollisimman helppoa ja selkeää.

Esitin raakaversion toimeksiantajalle perehdytysoppaan raakaversion esittämisen yhteydessä. Pyysin toimeksiantajaa kommentoimaan laatimiani tarkistuslistoja, joiden sisältö puuttui vielä suurilta osin. Varmistin tapaamisen aikana onko haastatteluiden kautta esille nousseet perehdyttämisen kehittämistoiveet mahdollisesti toteutettavissa, eli voiko ne kirjata luomaani perehdytysmalliin. Toimeksiantajan mukaan toiveet olivat hyviä ja toteutettavissa sekä perehdytys suunnitelma oli ylipäättään menossa oikeaan suuntaan.

Aloitin lopullisen perehdytys suunnitelman luomisen raakaversion esittämisen jälkeen. Huomioin perehdytys mallia laatiessani haastatteluissa esille nousseet toiveet perehdytystä kohtaan ja lisäsin suunnitelmaan nimetyn perehdyttäjän, selkeät vastuunjaot ja aikataulun. Kirjasin suunnitelmaan myös varasuunnitelman teorian mukaisesti. Koin viisi erillistä tarkistuslistaa loppujenlopuksi melko epäkäytännöllisiksi, joten muokkasin niitä siten, että jäljelle jäi kolme erillistä tarkistuslistaa: varsinainen perehdytyksen tarkistuslista, perehdyttäjän itsenäisesti luettavat materiaalien tarkistuslista sekä esimiehelle osoitettu esimiehen tarkistuslista.

Jaoin perehdytyksen tarkistuslistalle listatut asiat ajallisesti työyhteisöön ja asukkaisiin tutustumiseen ensimmäisenä päivänä, työnopastukseen ensimmäisen viikon aikana, työnopastukseen ensimmäisen viikon jälkeen sekä perehdytyksen seurantaan ja arviointiin. Esimiehen tarkistuslistan jaoin tehtäviin ennen ensimmäistä työpäivää sekä tehtäviin perehdytyksen aikana. Valintani kyseisestä jaottelusta nousi teorian tiedon pohjalta, jonka mukaan perehdytys voidaan jakaa ajallisesti aikaan ennen tulokkaan saapumista, tulokkaan ensimmäiseen työpäivään, työnopastukseen sekä perehdyttämisen seurantaan. Perehdytyksen tarkistuslistojen sisältö muodostui ensisijaisesti haastatteluissa saamieni tietojen pohjalta.

Tarkastin tietojen oikeellisuuden esimieheltä, hyväksyin laatimani perehdytys suunnitelman ja viimeistelin suunnitelman toimeksiantajan kommenttien pohjalta. Lopullinen versio perehdytys suunnitelmasta (Liite 4.) syntyi perehdytysoppaan tavoin 16. heinäkuuta, jonka jälkeen lähetin toimeksiantajalle sähköpostitse tuotokset sähköisessä versiossa ja vein paikan päälle paperisen yksikköön sidonnaisen perehdytysoppaan.



## 5 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda yksikön tarpeita vastaava perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Tehtävänanto oli selkeä ja vahvasti työelämälähtöinen. Tarve produktille oli ilmiselvä, sillä yksikön nykyinen perehdytysuunnitelma ja perehdytyskansio koettiin epäkäytännöllisiksi eikä niitä juurikaan hyödynnetty perehdyttämässä.

Toimeksiantaja oli asettanut työni tavoitteeksi yksinkertaisesti sen, että se vastaisi yksikön tarpeita. Oma tuotoksille asettamani tavoite oli niiden helppo päivitettävyyys. Perehdytysuunnitelmalle asettamani tavoitteet olivat käyttökelpoisuus, perehdytyksen etenemisen ja vastuunjakojen selkeyttäminen sekä toimeksiantajan aito hyödyttäminen koko perehdytysprosessin läpi. Perehdytysoppaalle asettamani tavoite oli tiivis sisältö, joka pitää sisällään kaikki haastatteluiden kautta esille nousseet uuden työntekijän kannalta oleelliset asiat.

Valmistuneet tuotokset vastaavat toimeksiantajan sekä itseni niille asettamia tavoitteita erinomaisesti. Valmiit tuotokset vastaavat yksikön tarpeita ja ovat ajankohtaisia, sillä ne on laadittu yksikön esimiehen, perehdyttäjien ja perehdytettävien haastatteluiden kautta saadun tiedon mukaisesti. Valmis perehdytysopas vastaa sille asetettuja tavoitteita, sillä se on sisällöltään tiivis ja sisältää haastatteluiden kautta esille nousseet uuden työntekijän kannalta oleelliset asiat, kuten liitteenä 3. löytyvästä perehdytysoppaan sisällysluettelosta ilmenee.

Perehdytysuunnitelma täyttää sille asettamani tavoitteet. Perehdytyksen etenemistä selkeyttää yleisellä tasolla suunnitelmaan kirjattu perehdytysmalli ja tarkemmin katsottuna perehdytyksen ajallisesti loogisessa järjestyksessä laadittu perehdytyksen tarkistuslista, jonka kuittaus-sarakkeeseen on tarkoitus merkitä rasti ruutuun, kun vastaava asia on opastettu. Perehdytyksen vastuunjakoa selkeyttää yleisellä tasolla ensimmäiselle sivulle kirjatut perehdytyksen vastuut sekä tarkemmalla tasolla tarkistuslistan vastuuhenkilösarake, johon on tarkoitus merkitä vastaavan aiheen perehdytyksessä vastuussa oleva henkilö etukäteen.

Osa työlle asettamistani tavoitteista on mahdollista lunastaa vasta suunnitelman ja oppaan käyttöönoton ja kokeilun jälkeen. Laatimani perehdytysuunnitelma on mielestäni käyttökelpoinen ja uskon sen hyödyttävän aidosti perehdytyksen eri osapuolia läpi koko perehdytysprosessin. Uskon perehdytysuunnitelman onnistuneen myös siten, että perehdytysprosessia saadaan tehostettua ja selkeytettyä sen ansiosta. Lisäksi uskon suunnitelman

nitelman auttavan uuden työntekijän sopeutumista ja nopeuttavan itsenäisen työn aloittamista. Uskon oppaan vähentävän uuden työntekijän ohjeiden etsimiseen kuluvaan aikaan ja tukevan tätä perehdytyksen aikana. Uskallan uskoa näin, sillä itseni lisäksi myös toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen valmistuneeseen perehdytys suunnitelmaan ja perehdytysoppaaseen. Laaditusta perehdytys suunnitelmasta voi todeta, että se on hyvin hyödynnettävissä alkuperäisen tavoitteen lisäksi myös organisaation muiden asumispalveluyksiköiden käyttöön pienten muokkauksen jälkeen.

Tuotoksia on helppo päivittää, sillä ne on annettu toimeksiantajalle myös sähköisessä muodossa. Opasta on helppo päivittää myös siksi, että siinä on automaattinen sivunumerointi ja otsikointi. Näin ollen oppaan väliin voi lisätä tietoa tai ottaa olemassa olevaa tietoa pois. Tällöin tulee kuitenkin muistaa päivittää oppaan sisällysluettelo. Oppaan etusivulle on kirjattu kohta päivityspäivämäärälle, joka tulee muuttaa päivitystä tehdessä. Ohjeita päivittämiseksi en kirjannut, sillä kyseessä on tavallinen word-asiakirja, enkä kokenut niiden olevan tarpeellisia. Toimeksiantajan kanssa jäi kuitenkin sopimatta tarkemmin kuka opasta päivittää ja kuinka usein. Nämä tulisi sopia, jotta oppaan sisältö pysyisi ajantasaisena.

Produktin tuotokset valmistuivat hyvissä ajoin ennen niille asetettua aikataulutavoitetta. Opinnäytetyöraportin valmistuminen kuitenkin viivästyi kahdella viikolla, sillä pidin sen työstämisen välissä kolmen viikon kesäloman. Ilman tätä olisin päässyt asetettuun tavoitteeseen. Olin mielestäni asettanut valmistumistavoitteen turhan aikaiselle päivämäärälle, sillä vaikka olisin päässyt siihen, en olisi voinut palauttaa opinnäytetyötä kesälomasta johon. Näin ollen alkuperäinen opinnäytetyön valmistumistavoite olisi pitänyt asettaa kolme viikkoa myöhemmäksi.

## **5.1 Johtopäätökset**

Tiimissä ja sen käytännöissä on vielä jatkokehitettävää. Haastatteluissa nousi esiin, että yksikön työntekijöillä on keskenään eriävät työtavat ja yhteiset pelisäännöt puuttuvat. Yhdenäiset pelisäännöt ja toimintatavat selkeyttäisivät haastattelutuloksista päätellen myös uuden työntekijän perehdyttämistä. Laadittua perehdytys suunnitelmaa voisi vielä kehittää tulevaisuudessa kirjaamalla siihen listattujen asioiden kohdalle selkeät konkreettiset oppimistavoitteet, kuten ”oppia käyttämään nostolaitetta itsenäisesti asukkaan X nostamisessa”, mikäli oppimistavoitteet jäivät vielä nykyisen perehdytys suunnitelman mukaisen perehdytyksen jälkeen epäselviksi.

Myös organisaation käytännöissä ja materiaaleissa löytyi kehitettävää. Haastattelutulosten pohjalta produktista pois rajatun Tervetuloa Rinnekoti-Säätiöön -paketin sisältö kaipaa osittain päivitystä. Mielestäni voisi olla myös selkeämpää, jos paketti ei koostuisi niin useasta erillisestä liitteestä. Organisaatiossa on tällä hetkellä käytäntönä, että uusi työntekijä täyttää perehdytyksen arviointilomakkeen ja lomake lähetetään suoraan henkilöstötoimistoon. Annettu palaute olisi hyvä käydä läpi myös yksikössä, jotta palautteen avulla voitaisiin kehittää ja parantaa omaa toimintaa.

Onnistuin mielestäni noudattamaan hyvän tutkimuksen ja tieteellisen ajattelun kriteereitä läpi koko opinnäytetyön. Suunnittelin menetelmäkokonaisuuteni hyvin, esitin mahdolliset vaihtoehdot ja perustelin tekemäni päätökset. Minimoin arkiajatteluun sisältyvät virhemahdollisuudet ajatellen kriittisesti ja perustellen kaikki päätökseni joko teorian tietoon tai aineistoon pohjautuen. Hyödynsin laatimaani perehdytyksen tietoperustaa produktia laatiessani. Olisin voinut keskittyä tietoperustassa myös kehitysvammaistyöhön, jolloin olisin mahdollisesti voinut ottaa paremmin kantaa myös valmistuneen produktin sisältöön. Huomasin kuitenkin, että ennalta tuntemattomalle kolmannelle osapuolelle on täysin mahdollista laatia perehdytysuunnitelma ja -opas, kunhan osaa kuunnella heidän toiveita.

Hyödynsin produktia laatiessani laadullisia tutkimusmenetelmiä haastatteluista sekä tutkimusprosessin aikana laadittua tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen oli erityisen tärkeä apuväline tuotoksen laatimista raportoidessa. Haastattelut olivat mielestäni sopiva tiedonkeruumenetelmä produktin luomiseksi. Teemahaastattelurunko oli mielestäni toimiva, mutta jos pitäisin haastattelut uudelleen, tekisin siitä yksinkertaisemman. Haastatteluiden luotettavuutta voidaan pohtia, sillä niiden tulokset muodostuvat henkilöiden subjektiivisten kokemusten pohjalta. Yksikössä on noin 20 työntekijää ja haastattelin kuutta eri rooleissa toimivaa henkilöä. Pidän haastattelemieni henkilöiden kautta saamani tiedon olevan yleistettävissä koko yksikön tarpeiden selvittämiseksi sekä produktin laitimiseksi. Sain haastatteluiden kautta vastaukset niille asettamilleni tavoitteille.

## **5.2 Oman oppimisen arviointi**

Opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon perehdyttämisestä, tutkimusviestinnällisestä kirjoittamisesta sekä hoitoalasta. Olen nyt tietoisempi perehdytyksen merkityksestä sekä hyvän ja huonon perehdytyksen seurauksista. Arvelen osaavani toimia jatkossa paremmin perehdytystilanteen eri rooleissa sekä huomaavani herkemmin perehdytykseen liittyviä kehitysehdotuksia työyhteisössäni. Tutkimusviestinnällinen kirjoittaminen tuntui aluksi haastavalta, ja koin hankalana tehdä valinnan sen suhteen, minkä persoonamuodon valitsen kirjoittajaksi. Produktityyppisissä opinnäytetöissä kirjoittajan tulisi olla yksikössä ja

laadullisissa opinnäytetöissä 3. persoonassa. Päädyin kirjoittamaan koko opinnäytetyön yksikössä, vaikka produktiopinnäytetyöni sisälsi myös laadullisin tutkimusmenetelmin tehdyn selvityksen, sillä pyrin valinnoillani minimointiin. Vaikka opin tutkimusviestinnällisestä kirjoittamisesta paljon uutta, koen sen suhteen jääneen vielä paljon opittavaa.

Produktin tekeminen opetti erityisesti laajan kokonaisuuden yhtäaikaista hallinnasta sekä hyvän suunnitelman tärkeydestä. Opinnäytetyön alkuvaiheessa haastavaksi osoittautui laajan kokonaisuuden hahmottaminen ja loppuvaiheessa erilaisten yksityiskohtien muistaminen. Huomasin, että onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi molemmat tulee hallita hyvin.

Jälkikäteen katsottuna olin opinnäytetyön suunnitelmaa laatiessani aliarvioinut siihen vaadittavan ajan sekä yliarvioinut oman jaksamiseni tehdä työtä kokopäiväisen työn ohessa. Jos aloittaisin työn tekemisen alusta, käyttäisin suunnitteluun enemmän aikaa ja asettaisin aikataulutavoitteet realistisemmin. Toisaalta en kokenut varsinaisesti missään vaiheessa, että tekemisen suhteen olisi kiire, sillä etenin produktin laatimisen suhteen asettamani aikataulun mukaisesti aina tuotoksen valmistumiseen asti.

## Lähteet

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. Amacom. New York.

Dessler, G. 2013. A Framework for Human Resource Management. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Dunn, S. & Jasinski, D. 2009. The role of new hire orientation programs. Journal of Employment counseling, 46, sivut 115-126.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2015. Esimiehen työoikeus. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2651-3. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-63-1744-1. Talentum. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2364-2. Talentum. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-951-810-304-5. Turvallisuuskeskus TTK.

Rinnekoti 2015. RK-Asunnot. Luettavissa: <http://www.rinnekoti.fi/fi/palvelut/asuminen/rk-asunnot/>. Luettu: 17.08.2015

Stredwick, J. 2014. An introduction to Human Resource Management. Routledge. USA and Canada.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi. Helsinki.

Thompsen, J. 2010. Achieving a triple win. Human capital management of the employee lifecycle. Routledge. London.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Taulukko 1. Esimerkki perehdytysuunnitelmasta

Taulukko 1. Esimerkki perehdyttämissuunnitelmasta (Lepistö 2004, 62)

Perehdyttämissuunnitelma			
Henkilö Esimies	Yksikkö Tehtävä	Saapumispäivä Palautekeskustelun pvm	
		Annettu tehtäväksi	Suoritettu
Valmistelut työyksikössä ennen tulokkaan saapumista			
Tiedottaminen tulokkaasta			
Työprosessin esittelystä sopiminen			
Esimiehen tehtävät			
Tehtävien esittelystä huolehtii			
Tehtävät saapumispäivänä			
Uuden työntekijän vastaanottaminen, alkukeskustelu ja tutustuminen työkavereihin ja tiloihin			
Tiedottaminen työehdoista			
Perehdytysuunnitelman läpikäyminen			
Tehtävät välittömästi työhöntulon jälkeen			
Henkilöstön oikeudet			
Työsuhteen ehdot			
Työympäristöasiat			
Henkilöstöpalvelut			
Tiedotustoiminta			
Tehtävät kuukauden kuluttua saapumisesta			
Perehdyttämiseen sisältyneiden asioiden omaksumisen tarkistaminen			
Palautekeskustelu tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistuneisuudesta			

## **Liite 2. Haastattelurunko**

Haastattelurunko perehdytysoppaan ja perehdytys suunnitelman laatimista varten käytävien haastatteluiden pohjalle.

Haastateltavan työnkuva:

Perehdyttäminen yksikössä tällä hetkellä

- Perehdyttämisen tavoitteet, roolit ja vastuut
- Esimiehelle: ennen työn aloitusta
- Ensimmäinen päivä, vastaanotto
- Perehdytyksen sisältö, työnopastus
- Perehdyttämisen seuranta ja arviointi
- Perehdyttämiseen käytetty aika
- Plussat ja miinukset

Perehdytys suunnitelma: plussat ja miinukset, toiveet

Perehdytys materiaali

- Tervetuloa Rinnekoti Säätiöön –materiaali
- Yksikön perehdytyskansio: plussat ja miinukset, toiveet
- Esimiehelle: salassapitovelvollisuuden vaikutus sisältöön

Perehdyttämisen kehittäminen: millä tavalla jotain voisi tehdä paremmin?

- Mikä tieto on tärkeää alkuvaiheessa?
- Mikä tieto voi odottaa myöhempään?

Muuta huomioitavaa kehittämishankkeen toteutuksessa?



## Liite 3. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

### Perehdytysoppaan sisällysluettelo

██████████ asumisyksikkö .....	1
Työskentely ██████████ .....	2
Ruokailu ja tauot .....	2
Pukeutuminen .....	2
Vuorojen vaihto .....	2
Parkkeeraus .....	3
Myöhästymisestä ilmoittaminen .....	3
Sairauspoissaolotilanteet .....	3
Työtapaturman sattuessa .....	3
Työterveyshuolto .....	4
Kuntosali .....	4
Savuton työpaikka .....	4
Lääkehoito .....	4
Hygieniapassi .....	5
Työvuorokuvaukset .....	6
Omaohjaajuus ██████████ .....	8
Työntekijöiden vastualueet .....	9
Tiedonkulku .....	10
Mistä löytyy mitään .....	11
Mediatrin kirjaamisohjeet .....	12
Asukasvarojen kirjaamisohjeet .....	13
Turvallisuus .....	15
Hätäilmoituksen tekeminen .....	15
Toimintaohje tulipalotilannetta varten .....	15
Hälytysjärjestelmät .....	16
Yhteystiedot .....	17
Liite: Aukaskuvaukset .....	18



## UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Työntekijä:	_____	Työsuhde alkaa:	_____
Esimies:	_____	Puhelin:	_____
Perehdyttäjä:	_____	Kodin puhelin:	_____

### Vastuut

Perehdyttäjä vastaa oman kodin työnopastuksesta. Perehdyttäjän poissa ollessa vastuu perehdytyksestä on kodin paikalla olevalla työntekijällä. Muiden kotien perehdytyksestä vastaa kotien paikalla olevat työntekijät. Tiettyjen osa-alueiden vastuuhenkilöt vastaavat omien vastuualueidensa opastuksesta. Perehdytyksen kokonaisvastuu on kuitenkin esimiehellä.

### Tavoite

Perehdytyksen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä työyksikön toimintaan, työntekijöihin ja työyksikköön sekä tarjota valmiudet tehdä työtä itsenäisesti.

### Perehdytysmalli

Uusi työntekijä tutustuu omaan kotiinsa työskentelemällä siinä viikon. Tämän jälkeen uusi työntekijä tutustuu kahteen muuhun kotiin. Tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä kuhunkin kotiin ja niiden asukkaisiin koti kerrallaan niin, ettei omasta ennalta suunnitellusta kodista siirtyminen tarvittaessa ole haasteellista.

Uusi työntekijä saa perehdytys suunnitelman ensimmäisenä työpäivänään ja perehdytys etenee suunnitelman mukaisesti. Esimies käy perehdytys suunnitelman läpi perehdyttäjän kanssa ennen tätä. Perehdytyksen tarkistuslistaan tehdään kuittaus sen jälkeen, kun listattu asia on perehdytetty.

### Perehdyttämisen tukena käytettävät perehdytysmateriaalit:

- Tervetuloa Rinnekotiin –paketti
- RK-Asunnot [REDACTED] perehdytysopas

## Perehdytyksen tarkistuslista

Tehtävä	Vastuuhenkilö	Kuittaus
<b>Työyhteisöön ja asukkaisiin tutustuminen (1. pv)</b>		
Työntekijän vastaanotto ja toivottaminen tervetulleeksi	esimies	
Perehdytys suunnitelman läpikäynti		
Tutustuminen <span style="background-color: black; color: black;">[redacted]</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijät</li> <li>- Tilat: kodit, WC, toimisto</li> </ul>	perehdyttäjä	
Osallistuminen aamutoimiin		
Tutustuminen oman kodin asukkaisiin ja erillisasukkaisiin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoito, arkirytmi, yksilölliset asiat, tarttuvat taudit</li> </ul>	perehdyttäjä	
Tutustuminen oman kodin tiedotukseen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fläppitaulut, kalenteri, suihku- ja toimituslistat, suullinen raportointi</li> </ul>	perehdyttäjä	
Keskustelu esimiehen kanssa <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtäväkuva ja vastuualueet, odotukset työntekijää kohtaan</li> <li>- Tunnusten antaminen (sähköposti, Mediatr, intra)</li> <li>- Työsuhdeasiat: työsopimukset, TES, koeaika, työaika, työvuorot, palkanmaksu, työhöntulotarkastus, työterveyshuolto, työsuhde-edut, salassapitovelvollisuus</li> </ul>	esimies (1.-3. pv)	
<b>Työnopastus (1. viikko)</b>		
Ensimmäisen päivän asioiden kertaamista		
Tutustuminen perehdytysmateriaaleihin		
Lääkehoito <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensiapuvälineet</li> <li>- Sairauskohtaukset ja kuolemantapaus</li> <li>- Tarttuvat taudit (A-, B- ja C-hepatiitti, MRSA)</li> </ul>	sairaanhoitaja	
Ergonomia, siirrot ja nosturien käyttö	perehdyttäjä	
Siivous, pyykki ja vaatehuolto	perehdyttäjä	
Sisäinen tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilmoitustaulu, tiedotteet, intranet, R-asema, sähköposti</li> <li>- palaveri, muistiot, suullinen raportointi</li> </ul>	perehdyttäjä	
Turvallisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hätätilanteet, katoaminen, paloturvallisuus, hälytysjärjestelmät, hätäuloskäynnit</li> </ul>	esimies	
Mediatrin tutustuminen (vierestä)		
<b>Työnopastus (1. viikon jälkeen)</b>		
Tutustuminen toisiin koteihin ja kotien erillisasukkaisiin koti kerrollaan		
A-koti <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asukkaat, hoito, ajankohtaiset asukkaisiin liittyvät asiat</li> </ul>		

B-koti - Asukkaat, hoito, ajankohtaiset asukkaisiin liittyvät asiat - Nyyttipuiston puhelimeen vastaaminen, terveydenhoitaja-puhelu		
C-koti - Asukkaat, hoito, ajankohtaiset asukkaisiin liittyvät asiat		
Mediatrini kirjaaminen		
Asukasvarojen käsittely		
Omaohjaajuus [REDACTED] - Tehtäväkuva perehdytysoppaassa - Perehdytys omiin asukkaisiin sitten, kun heidät on nimetty	omaohjaajapari	
Apteekkitilaukset (yövuorossa)	sairaanhoitaja	
Vaippatilaukset		
Organisaatioon tutustuminen - toimipisteet, toiminta-ajatus, arvot, johto, keskeiset yhteyshenkilöt, työsuojelu	esimies	
<b>Perehdytyksen seuranta ja arviointi</b>		
Väliarviointikeskustelu koeajan puolivälissä	esimies	
Perehdytyksen arviointilomake perehdytyksen päätteeksi	uusi työntekijä	

### **Perehtyjän itsenäisesti luettavat materiaalit koeajan aikana**

Materiaali	Mistä löytyy	Luettu
Toiminnan omavalvontasuunnitelma	Materiaalikansio	
Tuloskortti	Materiaalikansio	
Pelastussuunnitelma	Materiaalikansio	
Ruokahuollon omavalvontasuunnitelma	Materiaalikansio	
Lääkehuollon suunnitelma	Materiaalikansio	

## Esimiehen tarkistuslista

Tehtävä	Pvm ja muuta	Kuittaus
<b>Ennen ensimmäistä työpäivää</b>		
Varmistus valitusta henkilöstä palvelupäälliköltä		
Valintapuhelu <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toivotetaan tervetulleeksi, kerrotaan ensimmäisestä päivästä ja töihin saapumisesta (parkkeeraus)</li> <li>- Sovitaan aloitusaika</li> </ul>		
Ilmoitus valinnasta henkilöstötoimistoon ja esimiehelle <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nimi, koulutustausta, palkkaluokka</li> </ul>		
Työyhteisön tiedottaminen uudesta työntekijästä <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viikkopalaveri tai kodin keskeinen pikapalaveri</li> </ul>		
Perehdytys suunnitelman valmistelu ja vastuiden jako perehdyttäjien kesken <ul style="list-style-type: none"> <li>- perehdytys suunnitelman läpikäynti perehdyttäjän kanssa (perehdyttäjän perehdytys)</li> </ul>		
Käyttöoikeuksien hoitaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköposti, Mediatri, intranet</li> </ul>		
Oman ajan varaaminen ensimmäiselle päivälle		
<b>Perehdytyksen aikana</b>		
Aloituskeskustelu		
Työsopimus ja 12h sopimus allekirjoitettu ja lähetetty henkilöstötoimistoon		
Uuden työntekijän lomake täytetty		
Todistuskopiot otettu		
Terveystarkastus käytynä		
Huumeseulan lausunto		
Seurantakeskustelu		
Perehdytyksen palaute lähetetty henkilöstöhallintoon		
Hygieniapassi		